



**You have downloaded a document from
RE-BUS
repository of the University of Silesia in Katowice**

Title: Zachowania pracowników w sytuacjach konfliktowych wywołanych zmianami restrukturyzacyjnymi w przedsiębiorstwie

Author: Honorata Stolarzewicz

Citation style: Stolarzewicz Honorata. (2006). Zachowania pracowników w sytuacjach konfliktowych wywołanych zmianami restrukturyzacyjnymi w przedsiębiorstwie. Praca doktorska. Katowice : Uniwersytet Śląski

© Korzystanie z tego materiału jest możliwe zgodnie z właściwymi przepisami o dozwolonym użytku lub o innych wyjątkach przewidzianych w przepisach prawa, a korzystanie w szerszym zakresie wymaga uzyskania zgody uprawnionego.



UNIwersytet ŚLĄSKI
W KATOWICACH



Biblioteka
Uniwersytetu Śląskiego



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego

UNIwersYTET ŚLĄSKI

WYDZIAŁ NAUK SPOŁECZNYCH
INSTYTUT SOCJOLOGII

Honorata Stolarzewicz

**ZACHOWANIA PRACOWNIKÓW
W SYTUACJACH KONFLIKTOWYCH WYWOŁANYCH
ZMIANAMI RESTRUKTURYZACYJNYMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

Praca doktorska
napisana pod kierunkiem
prof. zw. dr hab. Władysława Jachera

Katowice 2006

SPIS TREŚCI

Wstęp	5
I. Zachowanie człowieka w organizacji	9
1. Człowiek w sytuacji pracy	9
2. Koncepcje człowieka w literaturze przedmiotu	15
3. Regulatory wewnętrzne zachowania istoty ludzkiej.....	19
3.1. Osobowość – moje wewnętrzne „ja”	20
3.2. Percepcja – obraz świata zewnętrznego.....	34
3.3. Postawy – stosunek do otoczenia.....	49
3.4. Motywacja – impuls do działania.....	54
4. Regulatory zewnętrzne zachowań pracowniczych	62
4.1. Stanowisko pracy a zadowolenie pracownika	63
4.2. Środowisko wewnętrzne organizacji a satysfakcja z przynależności do niej	65
4.3. Otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa a elastyczność przystosowania się	75
II. Aktywność grup pracowniczych	78
1. Cechy charakterystyczne grup	78
1.1. Przyczyny powstawania grup wewnątrz organizacji.....	82
1.2. Zróżnicowanie ról w grupie	88
1.3. Zdolność grup spójnych do wywierania nacisku na członków i konsekwencje tego zjawiska.....	94
2. Zachowania komunikacyjne w organizacji	102
2.1. Formalne i nieformalne procesy komunikacyjne w przedsiębiorstwie	105
2.2. Efektywność komunikacji między pracownikami	111
3. Partycypacja pracownicza.....	115
3.1. Powszechne zjawiska w procesach kooperacji pracowniczej	118
3.2. Ograniczenia racjonalności współdecydowania	121

III. Funkcjonowanie członków organizacji w warunkach zmian i konfliktów ...	126
1. Procesy restrukturyzacyjne w przedsiębiorstwach	126
2. Zachowania pracownicze w sytuacji innowacyjnej	134
2.1. Opór przeciwko zmianom.....	138
2.2. Emocjonalne aspekty zmian	143
3. Konflikt jako zjawisko dezorganizujące działalność przedsiębiorstwa.....	147
4. Zachowanie pracowników w sytuacji konfliktowej	154
4.1. Symptomy konfliktu.....	160
4.2. Strategie działań w konflikcie interpersonalnym.....	164
 IV. Metodologia badań własnych dotycząca kształtowania się zachowań pracowniczych w sytuacjach konfliktowych wywołanych zmianami restrukturyzacyjnymi w przedsiębiorstwie	 169
1. Cel i problem badawczy	169
2. Organizacja badań i dobór próby badawczej	174
3. Metody, techniki i narzędzia badań	178
4. Hipotezy badawcze	181
5. Opis obiektu badań	183
 V. Czynniki ludzkie w organizacji w świetle badań własnych	 194
1. Charakterystyka społeczno – demograficzna respondentów	194
2. Stosunek respondentów do pracy	201
3. Funkcjonowanie grup pracowniczych w organizacji w opinii respondentów....	207
 VI. Analiza badań własnych nad zachowaniami pracowników w obliczu zmian restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwie	 213
1. Wprowadzanie zmian i ich wpływ na pracę osób badanych.....	213
2. Percepcja zmian i partycypacja respondentów w procesie wprowadzania zmian	219
3. Problem przystosowania się do zmian oraz postawy mu towarzyszące	227

VII. Postawy i zachowania pracowników w sytuacjach konfliktowych wywołanych zmianami restrukturyzacyjnymi w przedsiębiorstwie w świetle badań własnych	239
1. Wpływ zmian restrukturyzacyjnych na konfliktowość wśród pracowników	239
2. Postrzeganie przez respondentów konfliktów powstałych na tle zmian	247
3. Kształtowanie się zachowań respondentów w obliczu konfliktów w zakładzie pracy	254
Zakończenie i wnioski	262
Bibliografia	265
Aneksy	275
1. Spis tabel, rysunków i wykresów	275
2. Obliczenia statystyczne do tabel korelacyjnych	280
3. Kwestionariusz ankiety.....	288

Wstęp

Człowiek jest istotą złożoną, a jego zachowania zmieniają się pod wpływem zdobywanych doświadczeń oraz związków z otoczeniem. Dlatego też badanie i opisywanie zachowań ludzkich jest procesem ciągłym i nieskończonym. Człowiek bowiem zmienia swoje postawy i reakcje pod wpływem przeobrażeń zachodzących w otoczeniu, a otoczenie zmienia się pod wpływem działalności człowieka. Jednostkę ludzką, jej motywacje, sposoby funkcjonowania i procesy twórcze można więc w toku jej rozwoju poznawać, ale nigdy nie można poznać ostatecznie.

Świadome i wartościowe życie w społeczeństwie jest możliwe tylko wówczas, gdy każdy z nas zdaje sobie sprawę ze swoich zachowań oraz zachowań ludzi, z którymi i obok których żyje. W związku z powyższym człowieka nie można opisywać w oderwaniu od danej rzeczywistości, od zbiorowości ludzkiej, w której funkcjonuje. A jedną z podstawowych dziedzin życia, które konstytuuje społeczeństwo, jest praca. Specyficznym środowiskiem współczesnego człowieka stało się przedsiębiorstwo.

Prezentowana rozprawa wpisuje się w nurt badań socjologii gospodarki, socjologii organizacji i pracy. W ostatnich latach zaczyna zwracać się coraz większą uwagę na to, iż takie dziedziny nauki jak socjologia, psychologia, ekonomia korzystając nawzajem z własnego dorobku mogą w ten właśnie sposób przyczynić się do lepszego poznania zachowań ludzkich. „Współczesne trendy światowe wskazują jednak na to, że problematyka zachowań ludzi w organizacji również w Polsce będzie niebawem traktowana jako podstawowy element wykształcenia w dziedzinie zarządzania.”¹

Obok wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, w niniejszej pracy wykorzystana została szeroka wiedza z zakresu psychologii społecznej. „Nakładające się pola badawcze socjologii i psychologii społecznej wyróżnia przedmiot badawczy. Socjologia zajmuje się przede wszystkim zjawiskami zachodzącymi w zbiorowościach, a następnie procesami psychicznymi i zachowaniami jednostek – członków zbiorowości. Natomiast psychologia społeczna

¹ C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 10

akcentuje indywidualne procesy psychiczne i zachowania jednostek w społeczeństwie. Dokonane rozróżnienie ukazuje dwie możliwe ścieżki badawcze relacji człowiek – system gospodarczy. Jedna przyjmuje formę socjoekonomiczną, druga natomiast odwołuje się do przesłanek psychospołecznych.”¹

Celem niniejszej pracy jest zidentyfikowanie i scharakteryzowanie zachowań oraz postaw pracowników, indywidualnych i na tle grupy pracowniczej, w warunkach konfliktów wywołanych wprowadzanymi w przedsiębiorstwie zmianami restrukturyzacyjnymi.

Rozważania dotyczące zachowań pracowników w przedsiębiorstwie rozpoczynam w rozdziale pierwszym od analizy i opisu bodźców wewnętrznych determinujących i ukierunkowujących zachowania ludzkie oraz kwestii podatności człowieka na sterowanie zewnętrzne jego działaniami i postawami. Koncepcje na ten temat przedstawiłam już w swojej publikacji H. Stolarzewicz, *Regulatory zachowania człowieka w organizacji*, „Humanizacja pracy” 2003, 36, nr 1 – 2 (211 – 212), s. 71 – 82.

Z kolei w rozdziale drugim prezentuję wybrane zagadnienia funkcjonowania grup pracowniczych, niezwykle istotny w podjętym temacie opis zachowań komunikacyjnych w przedsiębiorstwie oraz kwestię aktywnego zaangażowania pracowników w procesy zachodzące w zakładach pracy. Kwestię zachowań grupowych w przedsiębiorstwie opisałam w publikacjach H. Stolarzewicz, *Stosunki interpersonalne w grupach pracowniczych*, Zeszyty Naukowe Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej im. W. Korfańskiego w Katowicach 2002 nr 15, s. 53 – 62 oraz H. Stolarzewicz, *Co dwie głowy... O podejmowaniu decyzji w zespole*, „Personel i zarządzanie” 2002 nr 13 – 14 (130/131), s. 28 – 31.

Zgodzić się należy co do tego, iż w dzisiejszym świecie nie ma niczego bardziej pewnego niż zmiany. Dlatego też tak ciekawe i niezbędne staje się rozpoznanie zachowań ludzi właśnie w sytuacji zmian. „Rozumienie pracy zawsze było uzależnione od społecznego kontekstu. Można więc zakładać, że określona organizacja i kultura organizacyjna przedsiębiorstwa tworzą odpowiadające im wzory zachowań w pracy. I tak, inne były wzory zachowań w gospodarce socjalistycznej, a inne tworzą się w gospodarce rynkowej. Polska gospodarka znajduje się w okresie transformacji, a wraz z gospodarką zmianom ulegają dotychczasowe wzory

¹ S. Partycki, *Zarys teorii socjologii gospodarki*, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2004, s. 13

zachowań pracowników. Tempo tych zmian jest zróżnicowane czasem, przestrzenią i świadomością.”¹ Popularnym zjawiskiem w okresie transformacji systemowo-gospodarczej w Polsce stała się restrukturyzacja przedsiębiorstw. Na przestrzeni ostatniego 15-lecia powstało wiele prac omawiających działania restrukturyzacyjne w nierentownych zakładach, o przestarzałym parku maszynowym, zatrudniających zbyt dużą liczbę pracowników, nie umiejących skutecznie konkurować w nowych kapitalistycznych warunkach. Restrukturyzacja nie jest jednak domeną tylko organizacji niedochodowych i nie radzących sobie na rynku. Podejmowana jest coraz częściej w przedsiębiorstwach sprawnie zarządzanych, przynoszących zyski i cieszących się dobrą marką. Dlatego też restrukturyzacja wpisuje się na stałe w naszą rzeczywistość gospodarczą i konieczne jest poznanie jej wpływu na zachowania pracowników, co opisuję w pierwszej części rozdziału trzeciego. Próba zwrócenia uwagi na ten problem był mój artykuł H. Stolarzewicz, *Zmiana oswojona*, „Manager” 2004 nr 2 (77), s. 18 – 20.

Trzeba także zauważyć, że „Nie ma takich społeczności (np. lokalnych, czy też takich, jakie tworzą pracownicy dowolnego zakładu pracy) oraz grup społecznych, istniejących w obrębie danych społeczności – zarówno powstałych spontanicznie, jak i zorganizowanych – w których nie występowałyby sytuacje konfliktotwórcze, wynikające ze zróżnicowanych potrzeb poszczególnych ludzi, które są niemożliwe do jednoczesnego zaspokojenia.”² Należy podkreślić, iż zmiana i konflikt współwystępują ze sobą. Zmiany praktycznie zawsze prowadzą do konfliktów, przyczyną konfliktów z kolei bywają często przeprowadzane w przedsiębiorstwach zmiany. Zachowania pracownicze w sytuacjach konfliktów na terenie zakładu pracy omawiam w drugiej części rozdziału trzeciego. Na tym też etapie pracy opisałam kwestię konfliktów w przedsiębiorstwach w artykule H. Stolarzewicz, *Konflikty kontrolowane*, „Manager” 2002 nr 7 (58), s. 12 – 14.

Kwestia szeroko pojmowanych zmian, problematyka konfliktów przedstawiana jest ostatnio chętnie i często. Brakuje jednak rozpraw łączących oba te zjawiska i prób opisanie jakie zachowania i postawy cechują pracowników w tak specyficznych okolicznościach. Zwłaszcza zauważalny jest niedobór prac badawczych w tematyce

¹ W. Jacher, *Stosunki przemysłowe jako aspekt dylematów restrukturyzacji na Górnym Śląsku*, [w:] *Zbiorowe stosunki pracy w Polsce. Obraz zmian*, pod red. W. Kozek i J. Kulpińskiej, Wydawnictwo Naukowe „Scholar”, Warszawa 1998, s. 42

² J. Sztumski, *Konflikty społeczne i negocjacje jako sposoby ich przezwyciężania*, WWZPCz, Częstochowa 2000, s. 28

konfliktów na tle zmian restrukturyzacyjnych w nowoczesnych, prężnie działających przedsiębiorstwach. Chcąc wypełnić powstałą lukę przeprowadziłam badania na terenie Śląska w takim właśnie przedsiębiorstwie. W rozdziałach czwartym, piątym, szóstym i siódmym prezentuję empiryczne ujęcie tematu, omawiając i analizując uzyskane w toku badań wyniki.

Niniejszą pracą staram się zwrócić uwagę na tak ujętą tematykę, z ogromną nadzieją na wzbogacenie dotychczasowego dorobku naukowego oraz przysłużenie się praktykom w ich codzienności w opisywanych przeze mnie sytuacjach.

I. Zachowanie człowieka w organizacji

1. Człowiek w sytuacji pracy

Od niedawna dopiero słowo ,człowiek' można usłyszeć z ust przedsiębiorców. Przez długie lata, lata rozwoju techniki, produkcji nie istniało pojęcie ,człowieka' w organizacji. Powszechnie natomiast mówiono o sile roboczej, później o kadrach czy wreszcie personelu. W końcu nadszedł czas bardziej ludzkiego traktowania pracowników w przedsiębiorstwie. Wielcy właściciele, czy też zarządzający majątkiem używają sformułowania ,kapitał ludzki'. Kapitał – a więc coś bardzo cennego, kluczowego w kontekście wzrostu i rozwoju, i wartego inwestowania. Pojęcie kapitału ludzkiego można określić jako „... zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia, energii witalnej zawarty w społeczeństwie. Zasób ten jest dany przez genetyczne cechy danej populacji raz na zawsze, ale można go powiększać drogą inwestycji zwanych inwestycjami w człowieka: w ludzi, w kapitał ludzki, w ludzkie życie.”¹

Człowiek, udostępniając organizacji te właśnie zasoby w zamian za płacę i inne świadczenia, zawiązuje stosunek pracy. Jest to układ przynoszący obopólne korzyści. Już istniejące przedsiębiorstwo powiększa swój potencjał wytwórczy, a więc pośrednio poprawia swoją sytuację na rynku (rysunek nr 1).

¹ S. R. Domański, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993, s. 19

POTENCJAŁ PRACY NA TLE POTENCJAŁU WYTWÓRCZEGO PRZEDSIĘBIORSTWA



Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Kształtowanie i wykorzystanie*, pod. red. M. Gablety, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 12

Dla człowieka natomiast praca jest jedną z największych wartości w życiu. Niektórzy twierdzą wręcz, iż właśnie poprzez pracę jednostkę można nazwać człowiekiem.¹ Faktycznie, zawód jaki się wykonuje może nam wiele powiedzieć o danej osobie. Taka informacja wywołuje całą skalę oczekiwanych atrybutów – sposobu myślenia, mówienia, zachowania itd. Wykonywany zawód jest najpowszechniejszym wyznacznikiem pozycji jednostki w społeczeństwie. Od osiągnięć człowieka w roli zawodowej zależy jego prestiż, możliwość awansu społecznego, poziom życia, urzeczywistnienie osobistych aspiracji i ideałów. Praca staje się wręcz stylem życia w miarę wspinania się po szczeblach kariery. Podstawowe kategorie wartości, których dostarcza praca przedstawione zostały w tabeli nr 1.

¹ A. G. Cowling, M. J. K. Stanworth, R. D. Bennett, J. Curran, P. Lyons, *Behavioural Sciences for Managers*, Edward Arnold – A division of Hodder and Staughton Ltd, London 1988, s. 20

KATEGORIE WARTOŚCI ZWIĄZANYCH Z PRACĄ

KATEGORIE WARTOŚCI	PRZYKŁADOWE WARTOŚCI	CO WNOSZĄ W ŻYCIE CZŁOWIEKA
WARTOŚCI EKONOMICZNE	pieniądz, świadczenia pozamaterialne	możliwość utrzymania siebie i rodziny, poczucie posiadania, bogactwa
WARTOŚCI AFILIACYJNE	dobre stosunki międzyludzkie, akceptacja przez grupę	zdobycie odpowiedniego statusu w społeczeństwie, możliwości awansu społecznego
SAMOREALIZACJA	rozwój zawodowy, podnoszenie kwalifikacji, samodzielność w pracy	uczucie satysfakcji, realizacja własnych ambicji
POCZUCIE SPRAWNOŚCI	rozumienie świata i społecznego znaczenia pracy, swojego miejsca i pozycji zakładu pracy	dostrzeżenie sensu własnego życia i rozwoju
POCZUCIE SPRAWSTWA	silny wpływ na otoczenie	zdolność skutecznego zmieniania otoczenia i kształtowania go

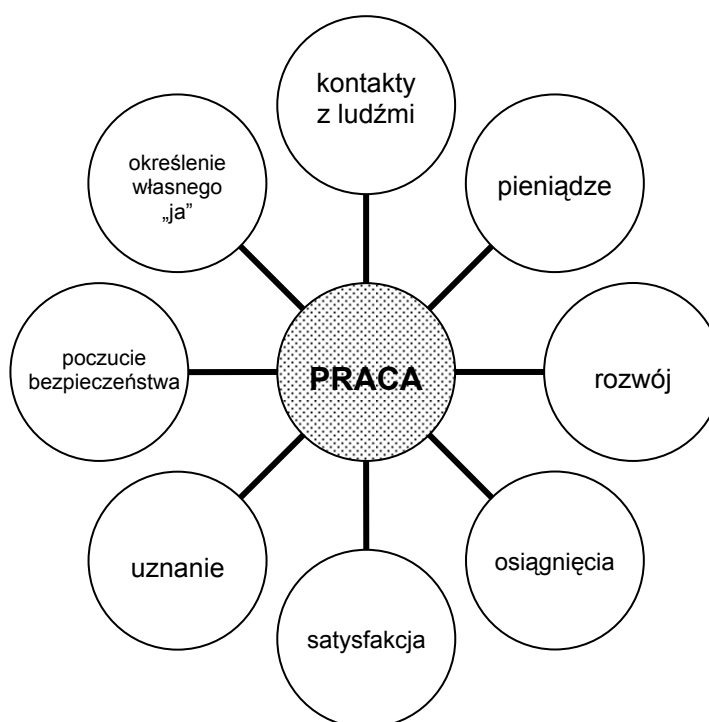
Źródło: Opracowanie własne na podstawie S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985, s. 82-84

Jak widać praca wpływa bezpośrednio na stan psychiki człowieka, oddziałuje na jego sferę emocjonalną. „Dzięki niej człowiek jest kimś, coś znaczy, czuje się złączony z innymi ludźmi. Przez pracę uzyskujemy własną afirmację jako byty rozumne i jako osobowości... Praca poszerza naszą świadomość, kształtuje nasze „ja”, sytuuje nas w odpowiednim miejscu w grupie, w społeczeństwie i szerokiej społeczności wielonarodowej jaką jest dzisiaj Unia Europejska.”¹

Ze swej pracy, mając tu na myśli nie tylko czynności wykonywane, ale również miejsce i warunki pracy, jej wyniki, można być zadowolonym bądź też nie. Miernikiem stopnia zadowolenia jest stopień zgodności oczekiwań ze stanem faktycznym, a następnie porównanie własnych osiągnięć z osiągnięciami innych. Zadowoleniu sprzyja realizacja wartości, ale przede wszystkim możliwość zaspokojenia potrzeb (rysunek nr 2).

¹ W. Jacher, *Praca jako czynnik integracji społecznej jednostki i grupy*, [w:] *Humanizacja pracy wobec wyzwań transformacyjnych i cywilizacyjnych*, pod red. D. Walczak – Duraj, Wydawnictwo Naukowe „Novum”, Płock 2005, s. 32

PRACA JAKO ŹRÓDŁO ZASPOKOJENIA POTRZEB



Źródło: Opracowanie własne

Jednakże, aby obie strony – pracodawca i pracownik, odniosły pełne korzyści z zawiązanej umowy o pracę, drugi z nich musi się dobrze zaadaptować do zastanych warunków i wkrótce identyfikować się ze swoim zawodem. Poprzez adaptację rozumiemy tu przystosowanie się jednostki do działalności w określonym środowisku materialnym i społecznym.¹ Składają się na nią dwa elementy:

- 1) przystosowanie do wykonywania określonych zadań – wykształcenie, przygotowanie zawodowe, predyspozycje psychofizyczne,
- 2) przystosowanie do środowiska pracy – zaaklimatyzowanie się w grupie społecznej oraz w danych warunkach fizycznych.

Adaptacja zawodowa jest ściśle powiązana z satysfakcją z wykonywanej pracy oraz stopniem przydatności, użyteczności pracownika pod względem jego działań w organizacji (tabela nr 2).

¹ R. Jurkowski, *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*, Dom Wydawniczy ABC, 1998, s. 97

FORMY PRZYSTOSOWANIA ZAWODOWEGO

FORMY PRZYSTOSOWANIA ZAWODOWEGO	PRZYDATNOŚĆ PRACOWNIKA W MIEJSCU PRACY	SATYSFAKCJA PRACOWNIKA Z PRACY
pełne	X	X
zewnętrzne	X	–
wewnętrzne	–	X
brak	–	–

X TAK

– NIE

Źródło: Opracowanie własne na podstawie R. Jurkowski, *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*, Dom Wydawniczy ABC, 1998, s. 98

Identyfikację określić można jako wyższy stopień adaptacji. Jest to bowiem „utożsamianie się człowieka z innymi ludźmi, grupami społecznymi, instytucjami, z rolami społecznymi czy ideami.”¹ Identyfikacja z sytuacją pracy następuje pod względem:

- treściowym – przystosowanie zachowania się pracownika do wymogów organizacji, a więc pełnienie roli zawodowej;
- społecznym – wykształcenie poczucia solidarności;
- osobistym – gratyfikacja psychiczna w postaci poczucia prestiżu zawodu, wysokiej własnej pozycji społecznej.

Osoba mocno utożsamiająca się z przedsiębiorstwem jest podatna na wpływy kierownictwa, a więc przy rozsądnym zarządzaniu ma szansę być znakomitym pracownikiem. O stopniu identyfikacji danej osoby z organizacją wnioskować można z:²

- jej osiągnięć zawodowych,
- faktu spontanicznego uczestniczenia w sytuacjach pozaregulaminowych,
- rozumienia znaczenia zakładu pracy w otoczeniu zewnętrznym,
- poczucia współgospodarzenia, poczucia wspólnoty celów,

¹ *Psychologiczne problemy funkcjonowania człowieka w sytuacji pracy. Wiedza o pracy ludzkiej a praktyka społeczna*, pod red. W. Wosińskiej, Uniwersytet Śląski, Katowice 1980, s. 117

² Ibidem, s. 123

- jej aspiracji życiowych, czyli dążenia do zajęcia lepszego niż dotychczas miejsca na subiektywnej skali wartości.

Po okresie adaptacyjnym powinien już tylko następować ciągły rozwój stymulowany przez kadrę zarządzającą. W praktyce niestety często kierownictwo poświęca czas i uwagę zatrudnionym tylko w okresie wprowadzania do pracy, potem pozostawiając ich samym sobie. A przecież rozwój zawodowy pracowników oznacza rozwój przedsiębiorstwa. Jest ważnym elementem strategii podejmowanych przez organizację. Sam rozwój zawodowy człowieka jest niczym innym, jak „...procesem zmian zachodzących w świadomości jednostki, jej nieustannego zbliżania się do doskonałości działania w określonej dziedzinie, zawodzie, specjalności, specjalizacji, zadaniu, czynności, operacji, ruchu roboczym.”¹ Przejawami tego rozwoju są wytwory pracy, wynalazki, patenty, również sam fakt racjonalizacji pracy czy jej usprawniania

i udoskonalania. Rozwijać można się jednak tylko na podatnym gruncie. W ogólnym podziale podstaw zawodowego rozwoju jednostki wymienić można:²

- 1) podstawę biologiczną – kierunkowe zdolności jednostki, zainteresowania, pasje, cenione wartości, plany życiowe, aspiracje, rozumienie istoty oraz sensu życia, silna motywacja i kierunkowe działanie;
- 2) podstawę psychospołeczną – świadoma, kontrolowana, planowa i odpowiedzialna działalność, przejawiająca się w podejmowaniu i realizacji konkretnych decyzji dotyczących czynności zawodowych i prozawodowych;
- 3) podstawę społeczno-kulturową – podział pracy ludzkiej, zawodów, zadań i czynności zawodowych oraz system kształcenia zawodowego, doksztalcenia, doskonalenia, a także zatrudnienia i opieki społecznej.

Rozwój może przybierać różne formy – począwszy od samodoskonalenia się społeczno-zawodowego, poprzez kształcenie się we własnym zakresie (z prywatnych środków i w prywatnym czasie) i wreszcie szkolenia i kursy oferowane przez zakład pracy.

¹ K. Czarnecki, *Psychologia zawodowego rozwoju człowieka (dzieci – młodzieży – dorosłych)*, Impuls, Kraków 1998, s. 23

² Ibidem, s. 25

2. Koncepcje człowieka w literaturze przedmiotu

Na przestrzeni lat pojęcie 'człowiek' rozumiane było różnorako. Ewaluowało od najprostszego pojmowania jednostki, aż do przyznania jej pełnych i rzeczywistych atrybutów.

W oparciu o rozważania J. Kozieleckiego¹ przytoczę poniżej cztery wiodące koncepcje:

- 1) koncepcja behawiorystyczna, czyli człowiek zewnątrzsterowny,
- 2) koncepcja psychodynamiczna, czyli człowiek niedoskonały,
- 3) koncepcja poznawcza, czyli człowiek samodzielny,
- 4) koncepcja humanistyczna, czyli dążenie do samorealizacji.

Koncepcja behawiorystyczna powstała na przełomie XIX i XX w. Krócej zwana jest behawioryzmem. Jej głównym przedstawicielem był B. F. Skinner. Według tej koncepcji zachowanie człowieka, jego osiągnięcia, kontakty interpersonalne są zależne od środowiska fizycznego i społecznego. Środowisko, jako konfiguracja bodźców (S), steruje ludzkim działaniem i reakcjami (R).

Tak więc koncepcja S – R szuka przyczyn zachowania nie w osobowości człowieka, ale w jego otoczeniu zewnętrznym. Lecz nie tylko ono kieruje człowiekiem, bowiem zachowanie ludzkie jest sprawcze, czyli wpływa z kolei na zmianę otoczenia. Skinner mówił: „Człowiek może być kierowany przez środowisko, ale należy pamiętać, że środowisko jest prawie całkowicie ukształtowane przez niego.”² Środowisko fizyczne większości ludzi jest w wysokim stopniu wytworem człowieka. Środowisko społeczne jest oczywiście całkowicie jego wytworem.

Najbardziej oryginalną i kontrowersyjną tezą Skinnera jest stwierdzenie, iż stany wewnętrzne jednostki, a więc jej świadomość, procesy myślenia, charakter czy postawy w ogóle nie mają wpływu na jej zachowanie. Przykładowo, to nie uczucie pustki i beznadziejności wpływa na dewiacyjne zachowanie, lecz źle zorganizowane środowisko społeczne i fizyczne.

Takie radykalne spojrzenie na jednostkę prowadzi do wielu konsekwencji. Jedną z nich jest szczególnie ważna w kontekście pracy. Skoro zachowanie

¹ J. Kozielecki, *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Wydawnictwo „Żak”, Warszawa 1995

² Ibidem, s. 25

człowieka zależy od środowiska, to dzięki odpowiednim metodom manipulacji można dowolnie modyfikować reakcje ludzkie. Jeżeli chcemy ukształtować człowieka doskonałego, który posiadałby adekwatne do naszych potrzeb nawyki, musimy po prostu stworzyć mu doskonałe środowisko. Poglądy te wpłynęły na rozwój inżynierii behawiorystycznej.

Koncepcja psychodynamiczna, której twórcami byli Fromm i May, dowodzi, iż zachowaniem człowieka sterują wewnętrzne siły motywacyjne, których człowiek jest nieświadomy, a między którymi często zachodzą konflikty. Tutaj głównym celem nie jest badanie zachowania zewnętrznego jednostki, jak robili to behaviorysty, lecz poznanie jej osobowości i charakteru. Koncepcja psychodynamiczna stała się podstawą do stworzenia psychoanalizy. Zgodnie ze współczesną psychoanalizą działanie człowieka jest stymulowane i ukierunkowane przez dwie klasy sił wewnętrznych zwanych popędami:

- popędy pierwotne - czyli wrodzone siły; zaspokojenie ich jest niezbędne do utrzymania życia;
- popędy wtórne - powstające w wyniku socjalizacji (socjalizacja to proces kształtowania popędów i programów ich osiągania dzięki oddziaływaniu warunków społecznych i kultury).

Człowiek jest więc całkowicie sterowany, a wręcz tyranizowany przez te dynamiczne siły, których istnienia nawet nie podejrzewa.

W **koncepcji poznawczej** „człowiek nie jest ani marionetką sterowaną całkowicie przez środowisko zewnętrzne, ani niewydarzonym aktorem zależnym od nieświadomych sił popędowych, jest raczej samodzielnym podmiotem (osobą), który w dużej mierze decyduje o własnym losie, który na ogół świadomie i celowo działa w coraz bardziej złożonym labiryncie współczesności.”¹ Najważniejszą cechą jednostki jest umiejętność generowania informacji oraz wiedzy. W tej koncepcji człowiek jest sprawcą – podejmuje celowe działania, dzięki którym zaspokaja swoje w pełni uświadomione potrzeby. Kształtuje on siebie samego zgodnie z własnymi wyobrażeniami.

¹ J. Koziński, *Koncepcje psychologiczne...*, op.cit., s. 186

Koncepcja humanistyczna, powstała w latach 60. ubiegłego wieku, zwana jest też psychologią „ja”. Głównymi jej twórcami są Maslow, Rogers, Heath. Założenia psychologów humanistycznych są następujące:

- człowiek jest unikatową całością, składającą się z dwóch podsystemów – „ja” oraz „organizmu”,
- podstawową właściwością natury ludzkiej jest rozwój uwarunkowany czynnikami wewnętrznymi,
- siłą napędową jest dążenie do samorealizacji,
- człowiek ze swej natury jest dobry,
- ludzkie zachowanie warunkowane jest przez teraźniejszość; jednostka, która żyje przeszłością lub spodziewa się żyć w przyszłości, nie osiągnęła pełnego rozwoju.

Jak widać na przykładzie powyższych koncepcji człowiek głównie rozpatrywany jest ze względu na siły napędowe, które sterują jego działaniem, inaczej są to po prostu źródła motywacji (tabela nr 3).

Tabela nr 3

ŹRÓDŁA MOTYWACJI LUDZKIEJ W WIODĄCYCH KONCEPCJACH CZŁOWIEKA

KONCEPCJE CZŁOWIEKA	ŹRÓDŁA MOTYWACJI LUDZKIEJ
BEHAVIORYSTYCZNA	sterowanie pozytywne i negatywne, czyli nagrody i kary pochodzące z otoczenia zewnętrznego
PSYCHODYNAMICZNA	nieświadome i sprzeczne popędy wewnętrzne
POZNAWCZA	procesy informacyjne zachodzące w umyśle człowieka
HUMANISTYCZNA	dążenie do samorealizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Kozielskiego, *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Wydawnictwo „Żak”, Warszawa 1995

Mówiąc o różnych podejściach do natury ludzkiej, należy przytoczyć modele człowieka pracującego, które opisał E. H. Schein. Również i ich podstawą są założenia dotyczące czynników i warunków motywujących ludzi do pracy. Schein przyjął czterostopniową klasyfikację:¹

¹ J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995, s. 43

- 1) Człowiek ekonomicznie racjonalny motywowany jest przez potrzeby materialne, ciągle kalkuluje i stara się korzystnie dla siebie kształtować relacje między wysiłkiem a efektem pracy. W organizacji trzeba go stale kontrolować i motywować finansowo.
- 2) Człowiek społeczny, dla którego szczególne znaczenie motywacyjne mają stosunki międzyludzkie. Ważną rolę odgrywają tu czynniki, tj. dobry klimat pracy, poszanowanie godności osobistej, uznanie indywidualności. Poprzez kontakty z innymi człowiek społeczny osiąga poczucie własnej tożsamości.
- 3) Człowiek samorealizujący się nie potrzebuje motywacji z zewnątrz, bowiem motywuje się sam. Cechuje go ogromna ambicja osiągania coraz lepszych rezultatów, możliwość potwierdzenia własnej wartości, poczucie dumy ze swojej pracy, uleganie wyzwaniom i branie na siebie odpowiedzialności.
- 4) Człowiek złożony jest indywidualnością wielowymiarową, posiada świadomość wartości pracy i życia. Jest zmienny – kieruje się wieloma motywami uporządkowanymi w hierarchię, która jednak w zależności od sytuacji ulega modyfikacjom.

Wspominając o człowieku złożonym nasuwają się na myśl takie koncepcje istoty człowieka, które obrazują go w kategoriach jego hierarchii wartości. Charakterystyczne cechy każdej z koncepcji mogą w odpowiednich momentach dominować w jednostce pojmowanej jako jednostka wielowymiarowa. Wymienić tu można:¹

- homo laborans – ogranicza się tylko do aktywności zawodowej, przy czym pracę traktuje jako „zło konieczne”;
- homo ludens – swoje źródła bierze z ideologii „dolce vita”, a więc jest to człowiek spędzający większość swego czasu na rozrywkach, podróżach;
- homo aestheticus – źródłem jego pozytywnych doznań są przeżycia estetyczne, których dostarcza podziwianie piękna natury, dzieł sztuki;
- homo creator – człowiek twórczy; istotną jego własnością jest zdolność twórczego myślenia stymulująca aktywność naukową, artystyczną;
- homo eutyfronicus – człowiek rozumiejący sens i cel rozwoju techniki we współczesnym uprzemysłowionym świecie; umie z nim współistnieć i jest odporny na jego alienacyjny wpływ.

¹ Z. Skorny, *Mechanizmy regulacyjne ludzkiego działania*, PWN, Warszawa 1989, s. 14

3. Regulatory wewnętrzne zachowania człowieka

Człowiek jest systemem biologicznym, psychicznym i społecznym. Przez system rozumiemy tu układ elementów mający określoną strukturę, stanowiący logicznie uporządkowaną całość.¹ Całość ta, choć zgodnie z definicją logiczna, tworzy bardzo skomplikowany układ. Stanowi o niepowtarzalności, unikatowości istoty ludzkiej. Każdy człowiek jest indywidualnością, a więc posiada cechy właściwe tylko jemu. Ponieważ jednak wszyscy ludzie należą do jednego gatunku, można odnaleźć i opisać takie właściwości, które są wspólne dla nich wszystkich.

Istotą człowieczeństwa jest zdolność twórczego myślenia, która prowadzi do celowego, świadomego zachowania. Zachowanie człowieka w organizacji jest funkcją cech organizacji, cech uczestnika tejże organizacji oraz powiązań, jakie zachodzą między organizacją a jej uczestnikami.² **Regulatory zachowania ludzkiego** są zatem dwojakiego rodzaju:

- 1) wewnętrzne – tworzą samego człowieka, jego „ja”,
- 2) zewnętrzne – tworzą jego otoczenie, środowisko w którym przebywa.

O regulatorach zewnętrznych obejmujących czynniki sytuacyjne, środowiskowe, mówić będzie następny rozdział. Niniejszy natomiast traktuje o wewnętrznych przyczynach zachowania człowieka.

Regulatory wewnętrzne, które kierują zachowaniem stanowią o tym, kim jest istota ludzka, jak odbiera bodźce zewnętrzne i jak na nie reaguje, w jaki sposób funkcjonuje w danym środowisku. Na regulatory te składają się:

- 1) osobowość,
- 2) percepcja,
- 3) postawa,
- 4) motywacja.

¹ *Słownik wyrazów obcych PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 1065

² G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1997, s. 20

3.1. Osobowość – moje wewnętrzne „ja”

Teorie osobowości winny opisywać wewnętrzną organizację psychiki człowieka. Koncepcji na przestrzeni lat powstało bardzo wiele. Klasyfikować można je według różnorodnych kryteriów. Najciekawsze i najbardziej popularne zostały zebrane w tabeli nr 4.

Tabela nr 4

KLASYFIKACJA WIODĄCYCH TEORII OSOBOWOŚCI

TWÓRCA TEORII	PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA TEORII OSOBOWOŚCI
Eric Berne	Osobowość każdego człowieka składa się z trzech stanów ego : 1) Rodzic – narzuca normy, zasady, wpaja nakazy i zakazy, jest krytyczny, często nawet uprzedzony, dokonuje uogólnień. 2) Dorosły – realnie ocenia rzeczywistość, dąży do obiektywnego zbierania i przekazywania informacji, jest tolerancyjny, posiada wyważone osądy. 3) Dziecko – reaguje i działa w sposób intuicyjny, spontaniczny, jest impulsywny, zmusza innych do działania zgodnie z jego dowolnym życzeniem. W danym momencie jednostka będzie okazywała jeden ze stanów ego, potrafiąc jednocześnie zamienić jeden stan ego na inny.
Zygmunt Freud	Struktura osobowości składa się z trzech głównych systemów : 1) Id – to niedostępne świadomości siły dynamiczne, popędy, w całości dziedziczone, wrodzone, zachowanie kierunkowane jest zgodnie z zasadą przyjemności. 2) Ego – świadoma część osobowości, jest władzą wykonawczą, decyduje o przystąpieniu do działania, o tym, które popędy zostaną zaspokojone i w jaki sposób. 3) Superego – skupia normy moralne, obyczajowe, religijne, wzory kulturowe, uczucia wyższe, reprezentuje ideały i dąży do doskonałości.
Erich Fromm	Człowiek ze swej istoty uwikłany jest w sprzeczność – jest zarówno zwierzęciem (ma potrzeby fizjologiczne), jak i istotą ludzką (ma rozum, samoświadomość). Osobowość rozwija się stosownie do warunków, jakie stwarza jednostce społeczeństwo, a jej przystosowanie do społeczeństwa jest kompromisem między potrzebami wewnętrznymi a zewnętrznymi wymaganiami.
Carl Gustaw Jung	Wyróżnił dwa typy osobowości ludzkiej : ekstrawertyczny (ludzie otwarci na świat) i introwertyczny (ludzie zamknięci w sobie). Każda osobowość zawiera obie te sprzeczne postawy, lecz jedna z nich ma charakter dominujący i jest uświadomiona, podczas gdy druga jest tłumiona i nieuświadomiona.

Janusz Reykowski	<p>Opracował regulacyjną teorię osobowości. Zakłada ona, iż na osobowość składają się następujące struktury:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ mechanizmy popędowo–emocjonalne są wynikiem uczenia się unikania ujemnych, a wzmagania dodatnich emocji wywołanych przez działanie bodźców pochodzących z wewnątrz organizmu oraz z zewnętrznego otoczenia, ▪ sieć poznawcza jako uporządkowana całość złożona z: <ul style="list-style-type: none"> - sieci wartości – systemu społecznych wymogów prowadzącego do utworzenia systemu reguł wartościowania rzeczywistości, - sieci operacyjnej – magazynującej i przerabiającej doświadczenie, porządkując je dąży do zgodności między przekonaniami a stanem faktycznym.
William H. Sheldon	<p>Połączył odpowiednie typy osobowości z trzema typami budowy człowieka (wyglądu zewnętrznego) i scharakteryzował:</p> <ul style="list-style-type: none"> - typ ektomorficzny – szczupły i delikatny – osoba taka wykazuje skłonności intelektualne, jest lękliwa, wycofuje się z kontaktów z środowiskiem społecznym, - typ endomorficzny – tęgi, korpulentny – osoba jest pogodna, przyjazna, wręcz niefrasobliwa, - typ mezomorficzny – silny i muskularny – osoba wykazuje silne tendencje do współzawodnictwa, dominuje w swoim środowisku.
Snyder	<p>Opisał dwa naczelne typy osobowości człowieka:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) pragmatyka – dla którego cel doraźny jest o wiele istotniejszy od wyznawanych zasad, swoje poglądy dostosowuje do potrzeb sytuacji, dąży do życia wygodnego, ciekawego, dla osiągnięcia którego często rezygnuje z własnej tożsamości; 2) pryncypialistę – mocno przywiązany do swoich zasad, wyznawanych wartości, postępuje zgodnie z własnymi przekonaniami, stawiając opór manipulacji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie E. Berne, *W co grają ludzie? Psychologia stosunków międzyludzkich*, PWN, Warszawa 1987, s. 18-23; K. Czarnecki, *Psychologia zawodowego rozwoju człowieka (dzieci – młodzieży – dorosłych)*, "Impuls", Kraków 1998, s. 30-35; J. Kozielecki, *Człowiek wielowymiarowy*, Wydawnictwo „Żak”, Warszawa 1996, s. 176-178; J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 29-36

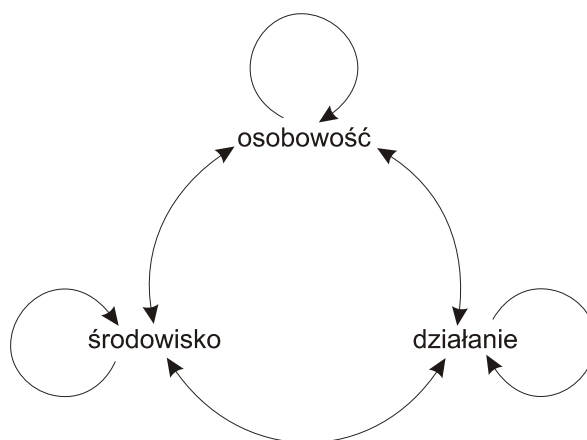
W literaturze znaleźć można różnorodne definicje osobowości. Poniżej przedstawiam własną koncepcję pojęcia osobowości składającą się z sześciu punktów w formie opisowej.

I. Osobowość jest centralnym systemem integracji i regulacji zachowania się ludzi. „Osobowość jest systemem psychicznym zorganizowanym i organizującym się w celu samokontroli i programowania zachowania.”¹

II. Osobowość łączy nierozzerwalny związek ze środowiskiem i działaniem człowieka (rysunek nr 3).

Rysunek nr 3

MODEL INTERAKCYJNY KONCEPCJI CZŁOWIEKA



Źródło: J. Kozielecki, *Koncepcja transgresyjna człowieka*, PWN, Warszawa 1987, s. 349

Według J. Reykowskiego „osobowość jest systemem, którego szczególną formę egzystencji stanowi wymiana informacji z otoczeniem i przetwarzanie informacji na czynności praktyczne, przy czym jest ona zarówno odbiorcą informacji, jak też ich twórcą – zakłócenie tej wymiany lub jej przerwanie prowadzi do zaburzeń, a nawet do zniszczenia osobowości.”²

W relacji osobowość – organizm, osobowość rozumiana jest jako system mechanizmów kontroli. Jest zbiorem sposobów, w których zorganizowane wzory wyuczonych reakcji wobec obiektów w danej sytuacji kontrolują aktywność organizmu nastawioną na cel i umiejącą się przystosować. Osobowość w ten sposób

¹ C. S. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych. Strategie, kryteria, procedury*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 198

² J. Reykowski, G. Kocharńska, *Szkice z teorii osobowości*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1980, s. 16

pośredniczy między organizmem a środowiskiem, w którym żyje. I odwrotnie – organizm jest dla osobowości źródłem energii.¹

III. Osobowość, rozumiana jako zbiór cech personalnych, jest absolutnie unikatowa oraz stabilna.

Osobowość człowieka wyróżnia go spośród innych ludzi i czyni jedynym i niepowtarzalnym. Tworzą ją trwałe cechy charakterystyczne zachowania, które przydają unikalności danej osobie, składają się na to, co ją identyfikuje.²

W innym ujęciu osobowość ludzka to nasz unikatowy, lecz porównywalny sposób myślenia, czucia i zachowania. Zarazem dynamiczny, jak i stabilny.³ Charakteryzując się pewną niezmiennością, wpływa na stałość zachowania się jednostki wobec różnych obiektów.

Cechy personalne, które współtworzą osobowość, są znakiem rozpoznawalności jednostki, dzielą się według G. W. Allporta następująco:⁴

I. Ze względu na głębokość przenikania osobowości i wpływania na indywidualne zachowanie:

1. cechy kardynalne – przenikają osobowość w wybitnym stopniu, przejawiają się w całej orientacji życiowej człowieka, z reguły nie mogą pozostać ukryte przed otoczeniem, jak np. szczególne uzdolnienia muzyczne, poświęcenie dla innych w przypadku lekarza, pasja badacza. Allport twierdzi, iż niewielu ludzi posiada cechę kardynalną;
2. cechy centralne – są dyspozycjami do działania, które ludzie często wyrażają w swoim życiu, otoczenie może je łatwo zauważyć, w mniejszym stopniu niż cechy kardynalne przenikają osobowość, lecz są w dużym stopniu zgeneralizowane;
3. cechy drugorzędne – są mniej dostrzegalne w zachowaniu się jednostki, mniej spójne, mniej zgeneralizowane i stąd mniej istotne dla charakterystyki czyjejś osobowości, mogą to być np. sposób poruszania się, hobby; ludzie

¹ ed. B. Kaplan, *Studying Personality Cross – Culturally*, Row, Peterson and Company, Illinois, NY 1961, s. 169

² H. J. Chrusden, A. W. Scherman Jr., *Managing Human Resources*, South-Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio 1984, s. 260

³ A. G. Cowling, M. J. K. Stanworth, R. D. Bennett, J. Curran, P. Lyons, *Behavioural Sciences...*, op.cit., s. 39

⁴ Z. Chlewiński, *Postawy a cechy osobowości*, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 1987, s. 54

posiadają wiele cech drugorzędnych i trzeba blisko poznać daną osobę, aby móc cechy te w niej rozpoznać.

II. Ze względu na występowanie u wielu ludzi, bądź też tylko u określonej jednostki:

1. cechy wspólne – zgeneralizowane, występujące u większości ludzi w danej kulturze. „Członkowie danej kultury znajdują się pod analogicznymi wpływami ewolucyjno–biologicznymi i społecznymi, dlatego rozwijają się w ich osobowości porównywalne sposoby przystosowania.”;
2. cechy jednostkowe – w specyficzny sposób charakterystyczne tylko dla jednej osoby, wyraźniej niż inne charakteryzują określoną osobowość, na ich podstawie nie można, tak jak w przypadku cech wspólnych, porównać między sobą poszczególnych ludzi lub grup.

Znajomość cech osobowych, dobry wgląd w siebie, nie tylko pomaga żyć samemu ze sobą, ale także ułatwia poznanie innych ludzi. Nie chodzi tu tylko o realistyczne postrzeganie zachowania danych osób, interpretację ich postaw, ale także o prawdziwe zrozumienie przyczyn i obiektywną ocenę, co jest możliwe dzięki wzbogaceniu wewnętrznej wrażliwości i rozpiętości wymiarów poznawczych.

Osoby o dobrze rozbudowanym i zorganizowanym obrazie samego siebie cechuje duże wewnętrzne zaufanie do siebie i pewność siebie widoczna na zewnątrz. Wpływa to pozytywnie na aktywność komunikacyjną człowieka.¹ Zmniejsza się jego lęk przed autoekspresją, zwiększa umiejętność kontrolowania zachowań innych ludzi. Osoba taka lepiej dopasowuje wypowiedzi do swych odbiorców pod względem formy, jak i treści. Jest również lepszym słuchaczem, gdyż poprawia się jakość odbioru informacji i przekazów. Uzyskuje ona też wysoki stopień zgodności we współdziałaniu.

Najbardziej powszechne typy osobowości w połączeniu z preferencjami zawodowymi przedstawia tabela nr 5.

¹ Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 47

TYP OSOBOWOŚCI A PRACA ZAWODOWA

ZAKRES	TYP OSOBOWOŚCI	CECHY OGÓLNE	STYLE KOMUNIKOWANIA SIĘ	STYLE STOSUNKÓW MIĘDZYLUDZKICH	STYL PRACY	PRZYKŁADOWY ZAWÓD
zakres pobudzenia – jak i skąd czerpie energię	EKSTRAWERTYK	czerpie energię z zewnątrz, posiada rozległe zainteresowania	łatwo nawiązuje kontakty, swymi myślami często dzieli się z innymi, mówi to, co myśli	nawiązuje wiele, ale powierzchownych kontaktów towarzyskich	dobrze czuje się w pracy nastawionej na działanie, urozmaiconej i pozwalającej na częste kontakty z ludźmi	konsultant, recepcjonista, sprzedawca, agent ubezpieczeniowy
	INTROWERTYK	czerpie energię z wewnątrz, wykorzystuje własne pomysły, trzyma się swych ideałów	nie ma silnej potrzeby kontaktowania się, czas spędza raczej na przemyśleniach i refleksji, długo waży słowa zanim je wypowie, najczęściej myśli zatrzymuje dla siebie	utrzymuje znajomości z kilkoma wybranymi osobami, stopniowo i przez dłuższy czas zacieśniając więzy	szuka pracy spokojnej, w której może działać w pojedynkę i ma możliwość koncentrowania się na wykonywanym zadaniu	prawnik, bibliotekarz, mechanik, mierniczy, technik
zakres uwagi – na co zwraca uwagę zbierając informacje	ZMYSŁOWIEC	zorientowany na teraźniejszość bierze życie takie, jakie jest, kieruje się pragmatyzmem i dokładnością	koncentruje się na faktach, sprawach praktycznych, realnych, na szczegółach sytuacyjnych	na podstawie kilku faktów tworzy realistyczny obraz partnera	preferuje pracę, w której może się wykazać, praktycznie zastosować nabyte umiejętności; stanowiska, gdzie wytwarza się rzeczy użyteczne	księgowy, dentysta, rolnik, hutnik
	INTUICJONISTA	zorientowany na przyszłość, skupia się na zachodzących wokół zmianach, odbiera świat poprzez pryzmat swej wyobraźni	intuicyjnie przewiduje co może się zdarzyć, nie ma potrzeby szczegółowego dyskusowania o faktach, doszukuje się podtekstów i wzajemnych powiązań, potrafi zaakceptować niezbyt dokładną informację	postrzega znajomych abstrakcyjnie, idealizuje ich i wygłasza o nich teoretyczne sądy, lekceważy rzeczywistość szczególnie wtedy, gdy nie jest ona zgodna z jego wyobrażeniem o partnerze	szuka miejsca pracy, na którym może uczyć się stale czegoś nowego, lubi odkrywać nowe możliwości, wychodzić naprzeciw potrzebom klientów, świadczyć im nowatorskie usługi	aktor, adwokat, duchowny, konsultant, dziennikarz, psycholog, socjolog, pisarz

zakres decydowania – jakiej używa metody podejmując decyzje	MYŚLICIEL	podejmuje obiektywne, logiczne decyzje, pozbawione pierwiastka osobistego, myśli w kategoriach „za” – „przeciw”, „prawda” – „fałsz”	skupia się na tym, co solidne i trwałe, w małym stopniu interesuje się roztrząsaniem spraw osobistych	dąży do nawiązywania kontaktów w sposób pośredni	skłania się ku zajęciom wymagającym użycia logicznych i bezosobowych analiz	rewident, urzędnik banku, analityk
	UCZUCIOWIEC	decyzje podejmuje w oparciu o własne odczucia, myśli w kategoriach „sympatie” – „antypatie”, „przyjemność” – „przykreść”	koncentruje się przede wszystkim na ludzkich problemach, mniej uwagi poświęca dyskusjom na temat danych i przedmiotów	zawiera znajomości angażując się emocjonalnie	preferuje współpracę wymagającą od ludzi nawiązywania bliskich stosunków osobistych, wychodzi naprzeciw ludzkim potrzebom	wychowawca, duchowny, doradca, pielęgniarka, sekretarka
zakres życia – jaki przyjmuje model życia	RACJONALISTA	skłonność do zaplanowanego i zorganizowanego działania, wyznacza sobie kierunek oraz cel aktywności i dostosowuje do niego swój tryb życia	komunikuje się w sposób bezpośredni i stanowczy, nastawiony jest na skuteczność, stosuje często określenia „trzeba”, „należy”	nawiązuje stosunki tak, aby uzyskać zobowiązania partnera, traktuje wzajemne uczuciowe zaangażowanie jako coś ustabilizowanego i ostatecznego	praca zorganizowana, o danej strukturze, gdzie wszystko jest na swoim miejscu	księgowy, administrator, urzędnik bankowy, wartownik, sędzia
	PERCEPCJONISTA	skłonność do działań improwizowanych, poddaje się prądowi życia	komunikuje się spontanicznie, wykazuje dużą elastyczność, ceni sobie otwartość, używa określeń „można”, „możliwe”	niechętnie podejmuje zobowiązania, wzajemne uczuciowe zaangażowanie traktuje jako kwestię otwartą, ulegającą ciągłym zmianom i potrzebie nieustannego przewartościowywania	preferuje w pracy spontaniczność, elastyczność i otwartość na zmiany	aktor, radca prawny, wydawca, artysta kabaretowy, dziennikarz

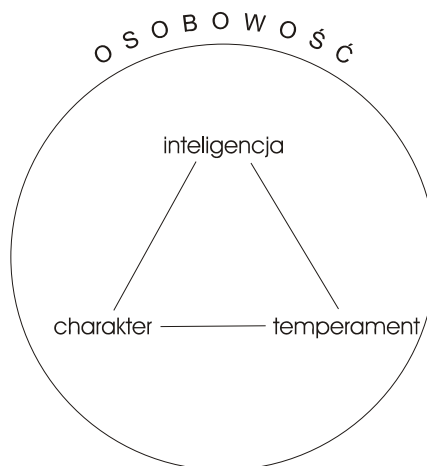
Źródło: Opracowanie własne na podstawie S. Hirsh, J. Kummerow, *Psychologia. Typy życiowe. Osobowość, charakter i predyspozycje zawodowe*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 1997, s. 5 -32

IV. Osobowość posiada stałą strukturę (rysunek nr 4), na którą składają się:

- inteligencja,
- charakter,
- temperament.

Rysunek nr 4

STRUKTURA OSOBOWOŚCI



Źródło: Opracowanie własne

Inteligencja. Określa ona „...przygotowanie człowieka do rozwiązywania nowych problemów. Jest wyrazem jego sprawności w łączeniu przyczyn ze skutkami i w wynikającym stąd wnioskowaniu.”¹ Jest to więc zdolność logicznego myślenia, umiejętność rozpatrywania danej sprawy z różnych punktów widzenia, otwartość na informację i dopuszczenie krytyki. C. Nosal,² obok zdefiniowania inteligencji ogólnej, którą rozumie jako wyraz szybkości przetwarzania informacji i tempa dostosowywania się do zmieniającego się środowiska zewnętrznego, dzieli ją na:

- inteligencję płynną czyli neurofizjologiczne właściwości mózgu, które warunkują tempo i niezawodność pracy umysłowej w postaci szybkości rozpoznawania, kojarzenia, poziomu koncentracji itp.;
- inteligencję skryzalizowaną – obejmującą schematy pojęciowe, reguły wnioskowania i myślenia strategicznego utrwalone w doświadczeniu indywidualnym, zatem jest to wiedza i samowiedza;

¹ L. H Haber, *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1993, s. 177

² C. S. Nosal, *Psychologia decyzji...*, op.cit., s. 150

- inteligencję emocjonalną – która świadczy o łatwości dokonywania wglądu w emocje i samoregulacji zachowania w warunkach silnego wpływu emocji.

Inteligencja dotyczy różnych sfer życia człowieka. Przytoczyć tu można takie odmiany inteligencji jak np.:¹

- lingwistyczna – wyrażająca się w łatwości i bogactwie form operowania językiem, pojęciami, znaczeniami,
- logiczno–matematyczna – zdolność sprawnego rozumowania abstrakcyjnego,
- muzyczna – łatwość przetwarzania różnorodnego materiału dźwiękowego,
- przestrzenna – umiejętność postrzegania i operowania relacjami geometrycznymi,
- ruchowo-kinestetyczna – zdolność tworzenia, naśladowania ruchu, uczuć,
- intrapersonalna – poprzez którą orientujemy się w obszarze własnych emocji, uczuć, znamy swój wizerunek,
- interpersonalna – trafnie rozpoznajemy i kształtujemy stosunki z innymi ludźmi, słusznie wnioskujemy z ich postaw, zachowań.

W powyższym rozumieniu inteligencja jest więc niejako wrodzoną podstawą talentów, które w ciągu swojego życia człowiek może w sobie rozwinać, wykorzystując dane mu predyspozycje.

Charakter. „Jest on indywidualnym rysem każdego człowieka, wyznaczonym przez system wartości i normy postępowania, ujawniającym się w różnych sytuacjach życiowych i zawodowych. Jego cechy określają sposoby realizacji celów, wartości i potrzeb wyznaczonych na poziomie aspektu poznawczego.”² Charakter wyznacza specyficzny stosunek danego człowieka do innych ludzi, do otaczającego ich świata.

Temperament. Poprzez temperament ujawnia się osobowość człowieka w jego reakcjach, ekspresji. Determinuje on rozkład energii i tempo aktywności tak psychicznej, jak i fizycznej. Typy temperamentu zostały wyróżnione już w starożytności przez wybitnego lekarza Hipokratesa. Opisał on typ sangwiniczny, flegmatyczny, choleryczny i melancholijny.

¹ C. S. Nosal, *Psychologia decyzji...*, op.cit., s. 84

² L. H. Haber, *Management.Zarys...*, op.cit., s. 179

Opisane trzy komponenty osobowości współistnieją w jednej strukturze. „Temperament, charakter i intelekt nie egzystują samoistnie i niezależnie od siebie, lecz doznają różnych wzajemnych uwarunkowań, a w końcu także integracji na najwyższym pięttrze osobowości ludzkiej, którym jest „jaźń” jako poczucie własnego „ja” i podmiot osobowości.”¹ **Jaźń** określana jest inaczej jako samoświadomość, która polega na tym, iż jednostka może być sama dla siebie obiektem. Wówczas jest to jaźń subiektywna. Obiektywna jaźń natomiast to ta, która ukazuje się innym ludziom. Istnieje jeszcze trzeci rodzaj jaźni, tzw. jaźń odzwierciedlona, czyli obraz samego siebie, jakim jednostka się posługuje, a który zdobywa w drodze własnej interpretacji percepcji siebie przez innych.²

Własny obraz zawiera informacje o tym, kim jestem, w szczególności w rozumieniu zajmowanego miejsca w środowisku społecznym, jaki jestem, czyli system ocen przypisywanych sobie cech oraz przekonania o swoich możliwościach, na co mnie stać, co potrafię.

Na obraz swej jaźni, swego „ja”, które W. James nazwał „ja–empirycznym” można spojrzeć też z szerszej perspektywy, postrzegając swe „ja” w trzech sferach:³

- 1) „ja - materialne” – wszystko to, co podmiot określa jako „moje” – ciało, ale również dobra materialne, rodzinę, znajomych,
- 2) „ja - społeczne” – wszystko to, co manifestuje się w pełnieniu ról społecznych, co jest widoczne dla otoczenia i przez nie oceniane,
- 3) „ja - duchowe” – wewnętrzny subiektywny byt, strumień myśli, odczucia, fantazje, psychiczne właściwości i dyspozycje.

Człowiek dokonuje analizy siebie z jednej strony jako pojedynczej osoby, z drugiej strony rozpatruje siebie w obliczu własnego otoczenia. Można to przyrównać do podziału samoświadomości, jakiego dokonał Z. Zaborowski.⁴

- samoświadomość prywatna – polega na uświadamianiu sobie własnych odczuć, nastrojów, sądów. Dominuje nastawienie introspekcyjne, refleksyjne. Samoświadomość prywatna wpływa na zmniejszenie rozbieżności między standardami jednostki a jej zachowaniem. Zwiększa też intensywność przeżywanych uczuć;

¹ W. Jakubowski, *Spółeczna natura człowieka*, Dom Wydawniczy „Elipsa”, Warszawa 1999, s. 47

² J. Turowski, *Socjologia. Małe struktury społeczne*, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 1993, s. 42

³ M. Jarymowicz, *Spostrzeganie własnej indywidualności. Percepcja i atrakcyjność odrębności własnej osoby od innych ludzi*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich - Wydawnictwo PAN, Wrocław 1984, s. 54

⁴ Z. Zaborowski, *Z pogranicza psychologii społecznej i psychologii osobowości*, PWN, Warszawa 1980, s. 46

- samoświadomość publiczna – dotyczy sposobu reagowania na obecność innych ludzi. Niektóre jednostki w obecności innych czują się przedmiotem obserwacji, odczuwają wówczas silne napięcie emocjonalne. Niektóre jednak nie zwracają uwagi na otaczających je ludzi i obecność ta nie przeszkadza im np. w pracy.

Samoświadomość, a więc świadomość istnienia prowadzi bezpośrednio do dokonywania samooceny przez jednostkę. Samoocena ta, to oszacowanie wartości własnej osoby. Tworzy się w wyniku porównania postrzeganych cech własnych ze wzorem osobowym sformułowanym przez jednostkę. Można ją rozpatrywać w trzech wymiarach:¹

- 1) poziomu /wysoki - niski/ – wysoka samoocena ma miejsce, gdy dana osoba uważa, iż jest atrakcyjna fizycznie, ma dobre wyniki w pracy, jest lubiana itp.; osoba o odwrotnej charakterystyce ma niską samoocenę;
- 2) stabilności /gotowość lub jej brak do zmiany pod wpływem nowych informacji/ – często zdarza się, że informacje jakie otrzymuje o sobie człowiek od różnych grup ludzi są sprzeczne, jedne sprzyjają tworzeniu się wysokiej samooceny, inne niskiej; powtarzanie się takich sytuacji, które dostarczają niezgodnych informacji może doprowadzić do wytworzenia się niestabilnej samooceny, którą cechuje zmienność;
- 3) adekwatności /zgodność wyobrażeń o sobie samym z rzeczywistymi możliwościami osiągnięcia pewnych wyników/ – samoocena może być zawyżona lub zaniżona względem rzeczywistych możliwości; zawyżenie polega na postrzeganiu własnych przeciętnych zdolności jako wybitnych; zaniżona samoocena to niedocenywanie swej atrakcyjności, umiejętności.

Samoocena wchodzi w szczególnie ścisły związek z jaźnią odzwierciedloną w bieżącej reprezentacji własnej osoby. Większość informacji, jakie podmiot otrzymuje na swój własny temat, to informacje wieloznaczne, często niepełne, szczególnie, jeżeli mają charakter oceniający. Dlatego ostateczne znaczenie informacji jednostka nadaje sama. Dany przekaz uściśla zgodnie z dotychczasową samooceną. Stąd też osoby o niskiej samoocenie mają skłonności do tworzenia negatywnej bieżącej reprezentacji własnej osoby. Reprezentację pozytywną tworzą jednostki o wysokiej samoocenie.

¹ S. Tokarski, *Psychologia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1994, s. 86

Mówiliśmy o jaźni jako o poczuciu własnego „ja”, strukturze poznawczej, która pozwala człowiekowi świadomie myśleć o sobie samym. **Struktura „ja”** jest to zestaw przekonań na temat własnej osoby. Przekonania te dotyczą naszego ciała, cech psychicznych, odgrywanej roli, relacji społecznych, naszych opinii i doświadczeń. Zgodnie z regulacyjną teorią osobowości J. Reykowskiego struktura „ja” składa się z „ja”-realnego oraz „ja”-idealnego. „Ja”-realne stanowi odwzorowanie nas samych, takimi, jakimi jesteśmy. Struktura „ja”-idealnego to z kolei system reprezentujący pożądane przez podmiot własne cechy, stany i zachowania. Składa się ona z:¹

- systemu wartości osobistych – czyli systemu uogólnionych, abstrakcyjnych cech bądź stanów podmiotu, najbardziej pragnionych, takich jak np. inteligencja, spokój wewnętrzny, uczciwość;
- systemu norm osobistych – zbioru reguł określających pożądane i wysoko cenione przez podmiot sposoby postępowania, stanowiące realizację wartości osobistych we własnym zachowaniu;
- systemu programów zachowań – na który składają się konkretny cel i sposoby jego realizacji w określonej sytuacji.

Człowiek wykazuje stałą tendencję do pokonywania rozbieżności na dwóch polach: pomiędzy standardami „ja”-realnego i „ja”-idealnego oraz pomiędzy „ja” (samooceną) a informacjami ze świata (oceną społeczeństwa).

Stopień zgodności między standardami „ja”-realnego i „ja”-idealnego określa samoakceptację człowieka. Jej poziom jest czynnikiem determinującym stosunek jednostki do samej siebie. Duża zgodność dowodzi wysokiej samoakceptacji. W przypadku rozbieżności samoakceptacja jest niska. Funkcje, jakie spełnia struktura „ja” nazywane są inaczej potrzebami „ja” i są to:

- potrzeba zachowania tożsamości,
- potrzeba poczucia własnej wartości,
- potrzeba kontroli nad sobą i otoczeniem.

„**Tożsamość** jest tym, po czym się poznaje, że jest się takim samym, w tym miejscu i w tym czasie, jak i w tamtym miejscu i tamtym czasie – w przeszłości albo w przyszłości; jest tym, przez co jesteśmy identyfikowani.”² O ile samoświadomość to

¹ B. Wojciszke, *Struktura „ja”, wartości osobiste i zachowanie*, Wydawnictwo PAN, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1986, s. 49

² R. D. Laing, *„Ja” i inni*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 1999, s. 98

uświadamianie sobie własnego bytu, o tyle tożsamość to świadomość własnej spójności w czasie i przestrzeni – w różnych okresach życia, sytuacjach, rolach. Jest to poczucie ciągłości jaźni, ciągłości własnego istnienia pomimo upływu czasu. Zgodnie z definicją J. Penca jest to zbiór właściwości niezmiennych, utrzymujących się przez całe życie, ponad lub obok wszystkich zmieniających się cech i właściwości ciała, organizmu, psychiki itp.¹

Indywidualne poczucie wartości kształtowane jest przez samoocenę w połączeniu z postawą emocjonalną w stosunku do samego siebie. Jest ono wyznaczone także przez doświadczanie ważności przez jednostkę. Poczucie własnej wartości stanowi przesłankę oczekiwań i wymagań kierowanych wobec siebie i wobec otoczenia.

Potrzeba samokontroli i kontroli nad otoczeniem jest mocno powiązana z percepcją i postawami, dlatego też omawiana będzie osobno, w kolejnych rozdziałach.

V. Traktując osobowość jako jeden z głównych regulatorów zachowania człowieka nie można pominąć takich jej składników jak: instynkt, nawyki i emocje. Trzy elementy, czysto biogenne i psychogenne, nad których uzewnętrznianiem, w wyniku socjalizacji, człowiek nauczył się panować w bardzo wysokim stopniu. Równocześnie jednak nad ich wpływem na sposób rozumowania, odruchy myślowe, samopoczucie nie można zapanować.

Instynkt jest naturalny impulsem, potrzebą zachowania życia, dążenia do przyjemności, unikania bólu. Jest to niejako wrodzony wzór zachowania rozumianego w sensie przetrwania.

Nawyki to utrwalone przez ciągłe powtarzanie sposoby realizacji czynności. Są odporne na zmiany oddziaływań sytuacyjnych.

Emocje to silne przeżycia uczuciowe, np. gniewu, strachu, radości. Mogą oznaczać stan podniecenia, wzruszenia, wzburzenia. Emocje mają dwa skrajne kierunki pozytywny – negatywny.

¹ J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 23

VI. Istnieją pewne zestawy czynników, które wpływając na osobowość, kształtują ją. Osobowość każdej jednostki, choć w różnym stopniu, jest podatna na ich wpływ (rysunek nr 5).

Rysunek nr 5



Źródło: Opracowanie własne na podstawie R. M. Hodgetts, *Modern Human Relations*, The Dryden Press, Hinsdale, Illinois USA 1980, s. 97

Powyższy opis dotyczący mojej własnej koncepcji osobowości ukazuje, jak bardzo osobowość ludzka jest złożona i jak skomplikowaną istotą jest człowiek. Jednakże bliższe poznanie tych zależności pozwala na zrozumienie indywidualnych zachowań ludzi oraz ich zachowań w społeczeństwie.

3.2. Percepcja – obraz świata zewnętrznego

Drugim z regulatorów wewnętrznych jest percepcja, czyli proces postrzegania świata. Istotą percepcji jest selekcjonowanie i porządkowanie informacji o osobach i rzeczach oraz formułowanie o nich sądów i ocen. Jest to indywidualne spojrzenie na rzeczywistość. Zdeterminowane jest przez osobiste doświadczenia tworzące filtr, przez który obserwowany jest świat. Percepcja dotycząc tego, jak uzyskujemy, magazynujemy i przypominamy sobie informacje o innych ludziach w celu ich oceniania, może być rozpatrywana na trzech poziomach:¹

- postrzeganie zachowania innych ludzi,
- postrzeganie osobowości innych ludzi,
- postrzeganie przyczyn zdarzeń dotyczących ludzi.

Otoczenie postrzegane jest łącznie przez **obserwację i interpretację**.² Obserwacja jest obiektywna, bezstronna, dostarcza faktów. Interpretacja jest subiektywna, stronnicza i niekoniecznie zgodna ze stanem rzeczywistym.

Ludzie postrzegają świat bardzo różnie, czasami w zupełnie skrajny sposób. Przypisują różne znaczenia tej samej sytuacji. Pomocny w zrozumieniu tego zjawiska może być podział na dwa **rodzaje rzeczywistości**:³

- **rzeczywistość sensoryczną** – to fizyczna rzeczywistość, jej obiektami są np. dom, auto, a więc rzeczy, które ludzie postrzegają wiernie. Czasami jednak można ulec złudzeniu wzrokowemu. Za przykład posłużą nam dwie linie i pytanie, która z nich jest dłuższa?

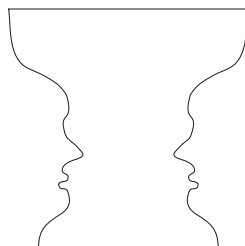


¹ J. Arnold, G. L. Cooper, I. T. Robertson, *Work Psychology. Understanding Human Behaviour in the Workplace*, Financial Times Professional Limited, Great Britain 1998, s. 274

² J. Crawley, *Constructive Conflict Management. Managing to Make a Difference*, Nicholas Brealey Publishing, London 1995, s. 24

³ R. M. Hodgetts, *Modern Human Relations*, The Dryden Press, Hinsdale, Illinois USA 1980, s. 92

- **rzeczywistość normatywna** – to rzeczywistość interpretująca. To, co widzi jedna osoba, druga może w ogóle nie dostrzegać, np. w poniższym rysunku jedni widzą tylko wazę, inni wyłącznie profile dwóch twarzy.



Chcąc harmonijnie współpracować z ludźmi, musimy być cały czas świadomi różnic indywidualnych w patrzeniu na świat. Możemy je również z dużym powodzeniem wykorzystać, szczególnie w działalności natury twórczej, przy rozwiązywaniu problemów, podejmowaniu decyzji grupowych.

Zgodnie z teorią regulacyjną spostrzeganie ludzi spełnia ważną funkcję w regulacji stosunków człowieka z otaczającym światem. „Nasze własne cele mogą być łatwiej czy trudniej osiągnąć w zależności od tego, jakie są cele innych ludzi z naszego otoczenia. Ci inni mogą z nami współpracować bądź rywalizować, pomagać nam bądź aktywnie przeszkadzać, utrudniać osiągnięcie zamierzonych przez nas celów, bronić nas bądź z nami walczyć. Poznanie właściwości innych ludzi, ich pragnień, myśli, chwilowych nastrojów i stanów, bardziej trwałych potrzeb i uznawanych wartości jest podmiotowi potrzebne zarówno dla realizacji jego celów osobistych (np. wykorzystania możliwości innych ludzi przy realizacji własnego celu), jak i dla działania na rzecz innych ludzi.”¹

Istnieją dwa **źródła, z których człowiek czerpie informacje o innych ludziach**, Źródło bezpośrednie - to obserwacja właściwości i zachowań. Drugie to komunikaty otrzymywane za pomocą różnych środków przekazu.

Przetwarzanie informacji o innych ludziach przebiega zgodnie z regułami:²

⇒ interferencyjnymi – to zasady wnioskowania na podstawie jednej spostrzeganej właściwości człowieka o innych jego właściwościach; zespół reguł interferencyjnych jest określany mianem ukrytej teorii osobowości;

¹ K. Skarżyńska, *Spostrzeganie ludzi*, PWN, Warszawa 1981, s. 14

² Ibidem, s. 21

⇒ kombinacyjnymi – to zasady tworzenia całościowego obrazu innych ludzi i ich oceny na podstawie różnych ich właściwości spostrzeganych jednocześnie.

Proces percepcji służy nam nie tylko do poznawania cech otaczającego nas świata, lecz także do uzyskiwania informacji o przyczynach zachowania się obiektów w nim występujących. Zachodzi wówczas **proces atrybucji**, czyli przypisywania przyczyn działaniom. Jest to wyjaśnianie zachowań innych ludzi. Człowiek ulega niestety różnym tendencjom, które wpływają na brak obiektywizmu i skrzywione spojrzenie na rzeczywistość. Za E. Aronsonem przytoczyć można trzy możliwe **błędy w wyjaśnianiu zachowań ludzkich**:¹

- 1) **Podstawowy błąd atrybucji** – ogólna skłonność ludzi do przeceniania znaczenia czynników osobowościowych czy dyspozycyjnych i niedoceniać czynników sytuacyjnych czy środowiskowych, np. jeżeli ktoś nie wykonał właściwie danego mu zadania, najczęściej nazwiemy go po prostu leniem, nie przypisując żadnego znaczenia faktowi, iż osoba ta ma za sobą szczególnie ciężki dzień.
- 2) **Błąd działającego – obserwatora** – skłonność osoby działającej do przypisywania własnych działań czynnikom sytuacyjnym, podczas gdy obserwatorzy mają tendencję do przypisywania tych samych działań stałym właściwością osób działających, np. według mojej oceny spędzam dużo czasu na plaży, ponieważ jest piękna pogoda, ty spędzasz dużo czasu na plaży, ponieważ jesteś próżniakiem. Innymi słowy sobie przyznajemy prawo interpretacji zdarzeń na własną korzyść. Innym prawo to odbieramy – próbując wytłumaczyć czyjeś zachowanie popełniamy podstawowy błąd atrybucji.

Należy tu jednak zauważyć, że opisane wyżej dwa przypadki możliwych błędów – podstawowego błędu atrybucji oraz błędu działającego – obserwatora E. Aronson przedstawił jednostronnie. Na podstawie własnych obserwacji mogę stwierdzić jednoznacznie, iż błędy te w tej formie mają zastosowanie w przypadku zachowań o zabarwieniu negatywnym. Gdy jednak będziemy mieli do czynienia z działaniami zwieńczonymi sukcesem - opisana przez Aronsona zależność będzie odwrotna.

¹ E. Aronson, *Człowiek istota społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 200

W przypadku stwierdzenia pozytywnego wyniku zachowania u innego człowieka, ze wszech miar będziemy starali się przypisać jego sukces czynnikom zewnętrznym, sytuacyjnym, np. współpracownik dostał awans na wyższe stanowisko. Rzadko osiągnięcie to przypiszemy ogromowi pracy i poświęceniu tej osoby. Częściej stwierdzimy, że przecież osoba ta była w zażyłych stosunkach z szefem i dlatego to ona otrzymała awans.

3) **Błąd autopercepcji** – dotyczy własnego „ja”. Dwa sposoby, którymi „ja” wpływa na poznanie społeczne:

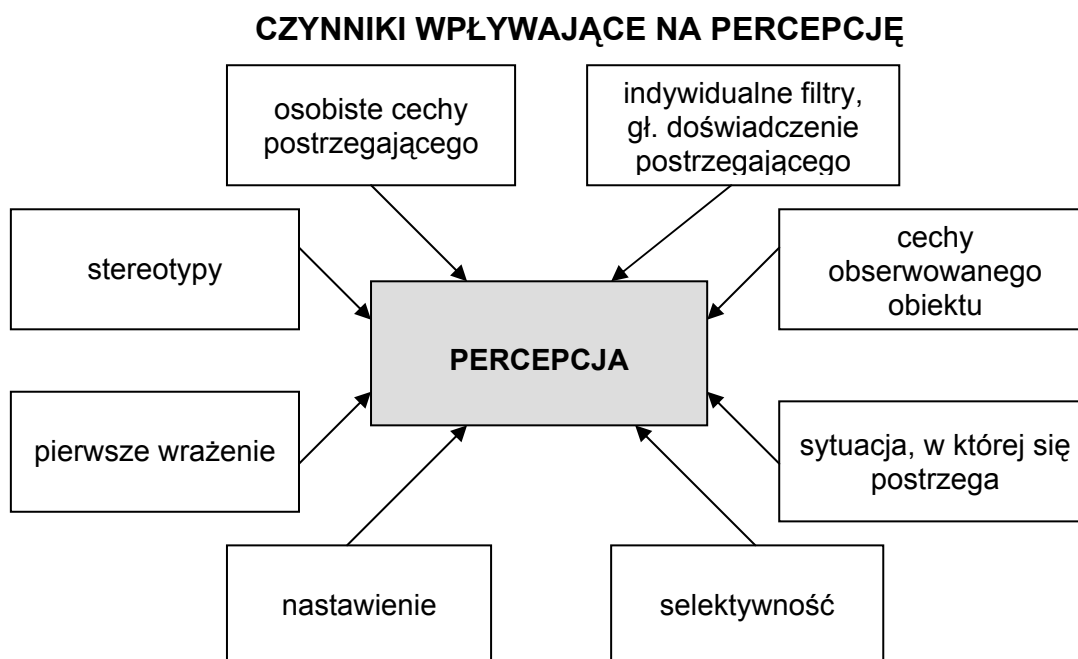
a) **myślenie egocentryczne** – skłonność do postrzegania własnego „ja” jako odgrywającego w wydarzeniach rolę bardziej centralną, niż to miało miejsce w rzeczywistości; jest to więc przecenianie swojej roli, swoich dokonań. Tendencja do myślenia egocentrycznego przejawia się w wielu formach, często obejmujących naszą pamięć. Na podstawie badań wiemy, iż:

- ludzie lepiej pamiętają informacje opisujące ich samych,
- lepiej zapamiętują dane, gdy aktywnie uczestniczyli w ich generowaniu, niż te, które posiadli biernie,
- łatwiej zapamiętują informacje związane z własnym „ja”, tzn. kiedy myślą o tym jak jakiś termin czy obiekt odnosi się do nich samych, wówczas pamiętają to lepiej, niż wtedy, gdy ten sam termin czy obiekt odnosi się do innych,
- pracując w grupie koncentrujemy się na własnych dokonaniach i zapamiętujemy je kosztem przechowywania informacji o dokonaniach innych.

b) **tendencja samoobronna** – powszechna skłonność do dokonywania atrybucji dyspozycyjnych w przypadku własnych sukcesów oraz atrybucji sytuacyjnych w odniesieniu do swych niepowodzeń.

Wiele różnorodnych czynników ma wpływ na percepcję (rysunek nr 6).

Rysunek nr 6



Źródło: Opracowanie własne

Cechy osoby postrzegającej wpływają na percepcję w różnoraki sposób.¹

Jak już wspomniano, dobra znajomość samego siebie, swych osobistych cech ułatwia poznanie innych ludzi, czyli ich właściwe postrzeganie. Nie powoduje wydawania skrajnych osądów o otoczeniu.

Cechy charakteryzujące osobę postrzegającą wpływają na to, jakie cechy jest ona skłonna dostrzegać u innych. Nie tylko charakterystyczne cechy, ale także cechy istotne dla danej osoby będą pojawiać się częściej w opisie innych ludzi.

Osoba akceptująca siebie dostrzega najczęściej korzystne aspekty i u innych osób. Z kolei w dziedzinach życia, w których nie czuje się pewnie, także widzi więcej problemów u innych.

Trafność postrzegania nie jest pojedynczą umiejętnością. Zależy od wrażliwości osoby postrzegającej, norm, którymi się posługuje, wartości, które ceni. Dużą rolę odgrywa doświadczenie nabyte w trakcie kontaktów interpersonalnych. Wszystko to składa się na **indywidualne filtry**, przez które obserwowany jest świat.

¹ *Zachowanie człowieka w organizacji*, pod red. W. E. Scotta Jr. i L. L. Cummingsa, PWN, Warszawa 1983, s.127

W przypadku **cech obserwowanego obiektu** – innej jednostki – powszechna jest generalizacja metaforyczna.¹ Polega ona na tym, iż fizyczne właściwości danej osoby są podstawą tworzenia szerszego, psychologicznego obrazu tego człowieka. Kojarzymy cechy fizyczne z psychicznymi, np. ostre rysy twarzy kojarzą się nam z surowością, rysy łagodne – z wrażliwością i delikatnością. Ważnym sygnałem jest także ogólne zadbanie, makijaż, ubiór, atrakcyjność danej osoby, nawet pozycja ciała.

Możemy tu mieć również do czynienia ze **zjawiskiem aureoli**. „Polega ono na tym, że jakaś pozytywna cecha człowieka opromienia swoim blaskiem wszystkie pozostałe jego cechy i decyduje o sposobie, w jakim widziany jest on przez innych. Wiele danych dowodzi, że atrakcyjność fizyczna stanowić może źródło takiej właśnie aureoli.”² Przeciwny efekt (zwany niekiedy **efektem diabelskim**³) może zadziałać w drugą stronę – przy negatywnej ocenie danej osoby będziemy mieli tendencję do przypisywania jej kolejnych cech wyłącznie negatywnych, odmawiając jej niejako prawa do pozytywnego wizerunku. Jest to jednak tendencja słabsza w porównaniu ze zjawiskiem aureoli.

Sytuacja, w której się postrzega, a więc kontekst środowiskowy, dotyczy organizacji najbliższej przestrzeni osoby postrzeganej, jej relacji z innymi ludźmi (w tym z osobą postrzegającą), z przedmiotami. Zależnie od typu relacji wyróżnić można dwa rodzaje perspektyw percepcyjnych:⁴

- zewnętrzną – neutralną, która występuje, gdy osoba spostrzegana jest obojętna dla podmiotu percepcji, nie łączą ich żadne więzi,
- wewnętrzną – wynikającą z faktu, iż spostrzegający podmiot jest aktywnym uczestnikiem sytuacji.

Mniej błędów popełnimy z pozycji neutralnego obserwatora, lecz jednak więcej istotnych informacji uzyskamy poprzez perspektywę wewnętrzną. W jej też przypadku decydującą rolę odgrywają stosunki emocjonalne, jakie łączą nas z obserwowanym obiektem.

¹ K. Skarżyńska, *Spostrzeganie ludzi...*, op.cit., s. 108

² R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1994, s. 159

³ K. Skarżyńska, *Spostrzeganie ludzi...*, op.cit., s. 87

⁴ Ibidem, s. 17

Najczęściej badaną kategorią jest **wzajemne „lubienie – nie lubienie” pomiędzy postrzegającym a postrzeganym**. Dowiedziono, iż lepiej oceniamy ludzi, którzy nas lubią, niż ludzi, którzy pozostają wobec nas obojętni lub wrody.

Łagodniej również odnosimy się do osób pod pewnymi względami dla nas atrakcyjnymi. Atrakcyjność bowiem silnie wpływa na uczucie sympatii.

Bliska znajomość z daną osobą jest ważną zmienną w przypisywaniu tej osobie przyczyn zachowania. „Ze względu na oczekiwania dobrych zachowań ze strony osób lubianych, a złych ze strony nielubianych, tym ostatnim przypisuje się przyczyny wewnętrzne w przypadku ich zachowań negatywnych. Kiedy natomiast te same osoby zachowują się w sposób pozytywny, wówczas wynajdywane są dla nich przyczyny zewnętrzne. Oczywiście odwrotna zależność zachodzi w przypadku osób lubianych.”¹

Stawiając się w sytuacji osoby obserwowanej, chcąc być postrzeganym w korzystnym świetle, musimy wywołać więc tylko uczucie sympatii bezpośrednio, bądź też poprzez wzbudzenie zainteresowania własną osobą. Proste zasady prowadzące do osiągnięcia tych efektów podane są w tabeli nr 6.

¹ *Wiedza psychologiczna jako regulator zachowania się człowieka*, pod red. M. Wosińskiego, Uniwersytet Śląski, Katowice 1989, s. 110

ZASADY RZĄDZĄCE SYMPATIA I ATRAKCYJNOŚCIĄ OSOBISTĄ JAKO DETERMINANTAMI PERCEPCJI

SYMPATIA I ATRAKCYJNOŚĆ
WYWOŁYWANIE SYMPATII POPRZECZ:
<ul style="list-style-type: none"> • podobieństwo – bardziej lubimy ludzi podobnych do nas samych i łatwiej im ulegamy • prawienie komplementów – mamy skłonność wierzyć pochlebstwom, nawet tym nieprawdopodobnym oraz lubić pochlebców • dużą częstość kontaktów – dotyczy głównie przypadków, gdy kontakty mają przyjemny charakter, szczególnie skuteczna jest udana współpraca • miłe skojarzenia – bardziej lubimy to, co znamy, przy czym musi być to pozytywna znajomość (gdyż np. mamy naturalną skłonność do negatywnej reakcji na osobę, która przekazuje nam złą wiadomość, nawet jeśli nie ponosi ona za nią żadnej odpowiedzialności)
WZBUDZANIE ATRAKCYJNOŚCI POPRZECZ:
<ul style="list-style-type: none"> • unikalne cechy – bardziej atrakcyjna jest osoba o cechach rzadko spotykanych niż osoba o właściwościach często występujących • odrębność – dominuje tendencja do preferowania odrębności – u innych, ale i także u samego siebie • podobieństwo pod względem postaw i poglądów – u podstaw leży potrzeba społecznej walidacji – potwierdzenia poprzez zgodność z innymi słuszności własnych przekonań • podobieństwo pod względem zmiennych demograficznych czy środowiskowo-kulturowych – atrakcyjność wynika bądź to z korelacji tych zmiennych z podobieństwem postaw, bądź też z faktu ułatwionego porozumiewania się i współdziałania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1994, s. 164; M. Jarymowicz, *Spostrzeganie własnej indywidualności. Percepcja i atrakcyjność odrębności własnej osoby od innych ludzi*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo PAN, Wrocław 1984, s. 9

W pewnych przypadkach mamy do czynienia z **percepcją selektywną**. Odbiorca nie odbiera wówczas części płynących do niego z otoczenia informacji. Ma to miejsce najczęściej wtedy, gdy:¹

- wystąpi u odbiorcy potrzeba uniknięcia dysonansu poznawczego, czyli chęć uniknięcia takich informacji, które są niezgodne z jego hierarchią wartości, oczekiwaniami,
- odbiorca znajduje się w sytuacji braku czasu,
- zainteresowanie dotyczy tylko części informacji, ze względu na wymogi danej sytuacji, w której znajduje się odbiorca,
- nadawcą przekazu jest niewłaściwa, zdaniem odbiorcy, osoba; albowiem istnieje u ludzi skłonność do natychmiastowej reakcji na przekazy

¹ S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985, s. 388

pochodzące od autorytetów i pomijanie tych, które pochodzą od mniej znaczących osób.

Jednym z ważniejszych czynników subiektywnych wpływających na sposób naszego postrzegania jest **nastawienie**.¹ Badania wykazały, iż osoby, które uprzedzone zostały, że mają się spotkać z sympatyczną osobą, nie tylko wydawały o niej inną opinię, lecz zachowywały się także inaczej niż osoby nastawione na spotkanie chłodnej w kontaktach z ludźmi osoby. A w rzeczywistości jedni i drudzy spotykali tę samą osobę, w tej samej sytuacji.

Pierwsze wrażenie to zjawisko występujące przy pierwszym kontakcie z daną osobą. Informacje wówczas uzyskane mocno wbijają się w naszą świadomość, kreują względnie trwałą opinię o poznanej osobie. O naszej ocenie i stosunku do tej osoby decyduje zaledwie kilka pierwszych minut obserwacji. Osąd taki może być błędny, niemniej pierwsze wrażenie pozostaje w nas na długo.

Zanim zacznie się mówić o stereotypach trzeba wspomnieć o zjawisku występującym w procesie percepcyjnym jakim jest **kategoryzacja**, a które to zjawisko stanowi podłoże tworzenia się stereotypów. Kwestię tę przedstawiam poniżej opierając się na rozważaniach T. Maruszewskiego.²

Kategoryzacja polega na grupowaniu przez postrzegającą jednostkę obiektów otoczenia według podobieństw ich istotnych cech, nadawaniu im etykiet czy nazw i odwoływaniu się do tych kategorii w trakcie postrzegania. Służy to zmniejszeniu różnorodności przetwarzanych informacji. Człowiek nie musi w ten sposób każdorazowo przetwarzać danych dotyczących przedmiotów doskonale znanych, może skoncentrować swą uwagę na informacjach o obiektach nowych lub też mających dla niego duże znaczenie. Najpowszechniejsze systemy kategoryzacji dotyczące ludzi opierają się na płci, rasie, wyglądzie, pozycji społecznej, pełnionej roli itp.

¹ *Zachowanie człowieka...*, op.cit., s. 123

² *Poznanie. Afekt. Zachowanie*, pod red. T. Maruszewskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993, s. 15; *Poznanie i zachowanie. Rozważania z pogranicza psychologii społecznej, psychologii ogólnej i psychologii osobowości*, Wybór i opracowanie T. Maruszewski, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 1986, s. 13

Funkcje jakie pełni kategoryzacja w procesie percepcyjnym:

- + pozwala redukować i upraszczać przytłaczającą liczbę bodźców z otoczenia,
- + wybiórczo kieruje uwagę na pewne tylko aspekty określonych bodźców, grupując te bodźce według unifikujących etykiet kategoryalnych, tym samym umożliwia spostrzegającemu przewidywanie cech danego egzemplarza kategorii na podstawie związanych z nią ogólnych oczekiwań,
- + pozwala jednostce budować i w spójny sposób porządkować ogólny zasób wiedzy o innych ludziach, dostarczając oczekiwań dotyczących wzorów typowego zachowania oraz zakresu możliwych odmian typów osób i właściwych im zachowań,
- + daje nam bardziej spójną i ekonomiczną wiedzę o ludziach i świecie.

Kategoryzacja niestety nie przynosi tylko samych korzyści. Cechują ją również rozliczne **wady**:

- powoduje, że cechy związane z daną kategorią przypisujemy wszystkim jej reprezentantom, nawet tym, których nie charakteryzują one zbyt dobrze;
- powyższe wymusza pewne zachowania na spostrzeganym człowieku, zniekształca percepcję i modyfikuje zachowanie osoby spostrzegającej;
- koncentracja na istocie i poszukiwaniu ukrytej zgodności różnorodnych zachowań pociąga za sobą ryzyko niedostrzeżenia szczegółów i specyficznych własności;
- szukając właściwych odpowiedników dla ogólnych typów ludzi możemy dokonać nietrafnych osądów i niewłaściwie będziemy się zachowywali wobec osób, które tylko z trudem dają się dopasować do naszych schematów.

U ludzi nastawionych silnie na upraszczanie postrzeganego świata dochodzi bardzo szybko do utrwalenia uformowanej subiektywnej reprezentacji cech. Spostrzegający, który utworzył sobie obraz cechy, obserwując zachowanie zgodne z pierwotnym wyobrażeniem osoby, przypisuje te zachowanie jej „prawdziwemu ja”. Natomiast zachowanie niezgodne odnosi do czynników powierzchownych i zmiennych.

Proces kategoryzacji określa nasze oczekiwania wobec danej osoby. Ponieważ każdy człowiek chce być akceptowany i lubiany, dlatego stara się spełniać oczekiwania osób, z którymi wchodzi w interakcję. Stąd też w kontaktach z nimi coraz bardziej upodabnia się do naszych o nim wyobrażeń i założeń potwierdzając pierwotną kategoryzację i dostarczając nam nowych dowodów na jej poparcie.

Jak już powyżej wspomniałam, kategoryzacja jest gruntem, na którym tworzą się **stereotypy**. Kierowanie się stereotypem to proces upraszczania osądów o grupie ludzi w taki sposób, że każdemu członkowi grupy przypisujemy identyczne (zazwyczaj negatywne) cechy. Stereotypy szufladkują ludzi na podstawie niewielu dostępnych nam informacji pochodzących z naszych własnych przeszłych doświadczeń. Działają dwukierunkowo: bądź to znamy daną osobę z jakiejś pewnej grupy ludzi i kierując się wrażeniami z tej znajomości uogólniamy je na całą grupę; bądź też posiadając ogólne informacje o całej grupie przypisujemy jej właściwości skrupulatnie każdemu jej członkowi.

Raz uformowane stereotypy są bardzo trudne do zmienienia.¹ Doświadczenia wykazują, iż potrzebujemy znacznie silniejszych dowodów na odrzucenie stereotypu, niż na trwanie przy nim. Jeśli jakaś osoba przy danej okazji zachowa się niezgodnie z wyznawanym przez nas stereotypem, nie spowoduje to jeszcze jego zmiany w naszym myśleniu. Lecz jeśli osoba ta zachowa się zgodnie z tym stereotypem, wówczas potwierdzi jeszcze silniej nasze nastawienie.

Istnieją też pewne konkretne sytuacje, w których używamy stereotypów częściej, np. gdy jesteśmy zmęczeni, zestresowani, pod presją czasu. Są to okoliczności często występujące w miejscu pracy, szczególnie w czasach gorszej koniunktury. Pracownicy czują się przepracowani, niepewni swych posad, niedowartościowani. Wtedy we wzajemnym postrzeganiu się ludzi stereotypy pojawiają się bardzo często.

Istnieje kilka zasad rządzących porządkowaniem informacji o innych ludziach (tabela nr 7). Są to zasady udowodnione przez naukowców, powszechnie występujące w życiu codziennym. Na ogół jednak nie zdajemy sobie z nich sprawy, co może powodować zniekształcenie percepcji i konieczność traktowania tych zasad raczej jako błędów w procesie postrzegania.

¹ J. Arnold, C. L. Cooper, I. T. Robertson, *Work Psychology...*, op.cit., s. 277

ZASADY RZĄDZĄCE PORZĄDKOWANIEM INFORMACJI W PROCESIE PERCEPCYJNYM

ZASADY PORZĄDKOWANIA INFORMACJI	
ZASADA	OPIS
reguła pierwszeństwa	informacja otrzymana wcześniej wywiera na ogół większy wpływ na tworzenie się ogólnego wrażenia niż informacja otrzymana później
zasada wyrazistości	wszystkie informacje, które są wyraźniejsze niż inne, są łatwiej rejestrowane i dlatego kształtują obraz drugiej osoby (np. ubiór)
efekt rozcieńczenia	nieistotne informacje o danej osobie zwykle osłabiają wrażenie i jej osąd, powodują one, że osoba taka wydaje się bardziej przeciętna, podobna do innych, a więc nie zasługuje na szczególnie wysoką lub też bardzo niską ocenę
zasada częstotliwości	gdy sygnały pochodzące od pewnej osoby powtarzają się, mają większe szanse być podstawą sformułowania o niej oceny, niż sygnały rzadko występujące
efekt kontrastu	to jak postrzegamy i oceniamy dany obiekt zależy w dużej mierze od punktów odniesienia, jakimi się posługujemy przy dokonywaniu porównań; jeżeli jakiś obiekt zestawia się z czymś podobnym, lecz nie tak efektywnym, wówczas oceniać go będziemy jako jeszcze bardziej cenny niż jest w rzeczywistości
zasada wpływu znajomości i stosunków uczuciowych	skłonność do przerysowywania, pozytywnie bądź negatywnie, wyrazistości cech osób lubianych bądź nienubianych; inklinacja do zniekształcania sądów, opinii
efekt świeżości	tendencja do tworzenia obrazu przedstawionej nam osoby wyłącznie na podstawie końcowego fragmentu podawanych informacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie E. Aronson, *Człowiek istota społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 165; K. Skarżyńska, *Spostrzeganie ludzi*, PWN, Warszawa 1981, s. 159; J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999, s. 145; W. Wosińska, *Kierowanie ludźmi w świetle psychologii społecznej*, PWN UŚ Warszawa Kraków Katowice 1985, s. 81

Struktura „ja” odgrywa nie tylko ważną rolę w autopercepcji, ale także w percepcji otoczenia. Szczególnie w przypadku oceniania innych ludzi. Nasze własne „ja” staje się często sędzią naczelnym w wydawaniu osądów.

Polega to przede wszystkim na zakładaniu podobieństwa. Drugą osobę postrzegamy pod wpływem tego, jacy jesteśmy sami, a nie tego jaka faktycznie jest osoba przez nas obserwowana. Jest to tzw. **projekcja**, czyli skłonność do widzenia innych jako podobnych do naszego „ja”. Zjawisko projekcji rozdziela się w dwóch kierunkach na:¹

- 1) Projekcję uzupełniającą – „... polega na spostrzeganiu w innych swoich własnych negatywnych cech, dzięki czemu stają się one mniej negatywne, a ich posiadanie i zgodne z nimi działanie – bardziej usprawiedliwione lub zrozumiałe (np. ja jestem kłamczuchem, ale wszyscy kłamią).”
- 2) Projekcję dopełniającą – „... polega na spostrzeganiu świata, przede wszystkim innych ludzi, w sposób uzasadniający żywione przez podmiot uczucie i charakterystyczne dlań cechy (np. własna bojaźliwość powoduje przypisywanie zagrażających własności otoczeniu).”

Jak widać percepcja może również służyć radzeniu sobie z samym sobą. Jest to więc nie tylko obserwacja i interpretacja otoczenia, lecz także pośrednio interpretacja własnych myśli, uczuć, zachowań.

Drugim zjawiskiem, w którym „ja” narzuca nam niejako obraz świata zewnętrznego jest **zjawisko fałszywej powszechności**.² Zakładamy, że własne preferencje, opinie są powszechnie podzielane, a przynajmniej podzielane powszechniej, niż ma to miejsce w rzeczywistości. Wkładamy ludziom w usta słowa, których wcale nie wypowiedzieli. Przyjmujemy, że dana rzecz na pewno im się spodoba, bo naszym zdaniem nie może się ona nie podobać. Z tego źródła może wypływać brak tolerancji. Mocno poddając się tendencji robienia założeń co do podobieństwa, nie możemy tolerować inności, albowiem nie mieści się ona wówczas w naszych schematach percepcji. Dochodzi do tego jeszcze inna kwestia. Percepcję naginamy do naszych własnych potrzeb. Potrzeby bezpieczeństwa, zachowania zgodności i harmonii. Do realizacji tych potrzeb niezbędna jest nam wiara, że świat jest nam znany. A ponieważ najlepiej znamy siebie samych, najbezpieczniej byłoby stwierdzić, że świat jest taki jak my, a przynajmniej bardzo podobny. Unifikujemy więc całe otoczenie. Wszelkie odchylenia od założonego obrazu staramy się przy użyciu percepcji niwelować. Możemy dokonać tego poprzez postrzeganie selektywne. Inną drogą poprzez rejestrację różnic łącznie jednak z pewnym

¹ B. Wojciszke, *Struktura „ja”* ..., op.cit., s. 36

² Ibidem, s. 36

falszowaniem tego obrazu. W końcu przez przyjęcie ich prawdziwości i postawę tolerancyjną, bądź też zupełny brak tolerancji, uprzedzenia, w końcu dyskryminację.

Rozważania te prowadzą nas bezpośrednio do tzw. „**hipotezy czujności**”.¹ Mówi ona, iż osoby oceniane negatywnie, nie akceptowane, zagrażające podmiotowi mają większe znaczenie dla regulacji jego stosunków z otoczeniem, niż osoby posiadające właściwości pozytywne. Dlatego pierwsze z nich, negatywne, są odzwierciedlane w sposób bardziej wszechstronny i zróżnicowany, niż te drugie. Straty, jakie poniesie podmiot wskutek nieznamości cech osób przez niego nie akceptowanych będą większe niż konsekwencje braku znajomości osób w żaden sposób mu nie zagrażających.

Percepcja silnie wpływa na postawy i zachowanie. Na gruncie praktycznym przeanalizowano związki między nimi, które w swej książce przedstawiają W. Wosińska i M. Sosinka - Pietras.²

Relację percepcji sytuacji pracy a postawy i zachowania opisać można z trzech perspektyw.

I. **Spostrzeganie przez pracowników siebie i swojej pracy.** Stwierdzono rozbieżności:

- między rzeczywistym a pożądanym obrazem poszczególnych aspektów pracy,
- między rzeczywistym a pożądanym obrazem własnej osoby jako pracownika.

O ile spostrzeganie pewnych elementów pracy silniej wpływa na zachowanie niż na postawy pracowników, to spostrzeganie samego siebie jako pracownika pozostaje w silniejszym związku z postawami. Związek między percepcją pracy a zachowaniem (czy też percepcją siebie jako pracownika a postawami) polega na tym, iż im większą rozbieżność dostrzegają pracownicy, tym mniej pozytywne są ich działania w pracy oraz ich postawy wobec pracy.

II. **Spostrzeganie podwładnych.** Sposób postrzegania pracownika określa stosunek wobec niego, konkretne postawy i wyzwała określone zachowanie. Kierownicy najczęściej postrzegają swoich podwładnych zaniżając ich aspiracje. Dystans, jaki odczuwają wobec nich w mniejszym stopniu zależy od tego jaki jest podwładny, a w większym od ogólnej postawy kierownika wobec pracowników.

¹ K. Skarżyńska, *Spostrzeganie ludzi...*, op.cit., s. 24

² W. Wosińska, M. Sosinka – Pietras, *Psychologiczne problemy funkcjonowania człowieka w sytuacji pracy*, Uniwersytet Śląski, Katowice 1984, s. 56

Przebadano też kwestię poczucia bliskości wobec drugiego człowieka w zakładzie pracy. W sprawach dotyczących zadań zawodowych kierownicy odczuwają bliskość wobec tych, z którymi łączy ich długoletnia współpraca oraz przestrzenna bliskość stanowisk pracy. W sprawach dotyczących stosunków międzyludzkich rolę odgrywają podobne zainteresowania, doświadczenie życiowe, pozytywny stosunek podwładnych do pracy.

III. Spostrzeganie przez kierowników średniego szczebla oczekiwań podwładnych i przełożonych. Rozbieżność tych oczekiwań jest ogromna, co zresztą kierownicy starają się w swych spojrzeniach zacierać. Lepiej na pewno znają oczekiwania swych zwierzchników niż podwładnych. W. Wosińska i M. Sosinka – Pietras starają się to tłumaczyć trzema czynnikami. Nastawieniem na wysoki status ludzi pozostających u władzy i w związku z tym lękiem przed karą w przypadku niespełnienia oczekiwań przełożonych. Może to również być związane z faktem prezentowania postaw podobnych do postaw przełożonych, a opartych na doświadczeniu i przewidywaniu kosztów określonych zachowań. W końcu może mieć to związek z warunkami pracy uniemożliwiającymi dogodzenie oczekiwaniom podwładnych.

3.3 Postawy – stosunek do otoczenia

Kolejnym wewnętrznym regulatorem zachowania są postawy ludzkie.

Według L. R. Bittela postawy to „poglądy, uczucia i reakcje w zachowaniach, które dana osoba prezentuje w stosunku do innych ludzi, przedmiotów lub wydarzeń.”¹

Dla W. Wosińskiej postawa to ustosunkowanie się do jakiegoś obiektu, wyzwalające określoną gotowość do działania na rzecz tego obiektu lub wbrew niemu.²

Postawy obejmują trzy komponenty:³

- 1) komponent poznawczy – wiedza jednostki o przedmiocie postawy i sądy o nim,
- 2) komponent emocjonalny – względnie trwałe uczucia, upodobania, uprzedzenia w stosunku do przedmiotu postawy,
- 3) komponent behawioralny – reakcje względem danego przedmiotu wyrażone w formie werbalnej lub w formie czynnego działania.

Komponent emocjonalny jest dominującym. Nadaje on kierunek postawie, tzn. określa czy ma ona charakter postawy negatywnej czy pozytywnej w stosunku do danego przedmiotu.

Swoim **własnym zachowaniem można skutecznie wpływać na postawy emocjonalne innych ludzi**. „Pozytywne postawy budzą na ogół osobnicy kompetentni, uzdolnieni, atrakcyjni fizycznie, przejawiający podobne postawy i opinie. Wreszcie istotnym czynnikiem wpływającym na postawy emocjonalne jest świadomość tego, że partner nas lubi.”⁴ Postawę pozytywną wzbudzają również pochwały, lecz ich wpływ maleje, gdy podejrzewamy osobę chwającą nas o nieszczerłość. Właściwie oddziałują też przysługi, jednak najbardziej pozytywne postawy wzbudzają w nas osoby nie podejrzewane o interesowność przy ich oddawaniu. Szczególne znaczenie dla wzmocnienia postawy będzie miała przysługa, która przyniosła dobre efekty.

¹ L. R. Bittel, *Krótki kurs zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa Londyn 1989, s. 62

² W. Wosińska, *Kierowanie ludźmi w świetle psychologii społecznej*, PWN UŚ, Warszawa Kraków Katowice 1985, s. 145

³ J. Turowski, *Socjologia...*, op.cit., s. 50

⁴ Z. Zaborowski, *Z pogranicza psychologii...*, op.cit., s. 132

Odnosząc postawy do pracy zawodowej można na nie spojrzeć z kilku perspektyw i dokonać podziału ze względu na:

⇒ treść przedmiotową:

- postawy personalne – wobec współpracowników
- postawy rzeczowe – wobec warunków organizacyjnych pracy
- postawy niepersonalne i nierzeczowe – wobec zakładu pracy jako instytucji, funkcjonujących w nim norm, przepisów;

⇒ miejsce danej postawy w systemie postaw:

- postawy centralne – praca najwyższą wartością człowieka
- postawy peryferyjne – podporządkowane centralnym;

⇒ zakres:

- postawy jednostkowe – moja własna praca
- postawy ogólne – praca jako wartość.

Diagnoza postaw ludzi wobec pracy ma znaczenie praktyczne w organizacji.¹ Jest sposobem poznania pracowników, co ułatwia motywację i kierowanie poszczególnymi osobami, jak i całymi grupami. Umożliwia przewidywanie, z pewnym prawdopodobieństwem, zachowania pracowników, a co za tym idzie utrzymywanie pożądanego kierunku działań pracowniczych. Dostarcza wskazówek do organizacji pracy w taki sposób, aby pracownicy mogli sprawnie i zgodnie ze swoimi możliwościami działać. Dotyczy to podziału zadań, systemu awansów itp.

Samej diagnozy postaw pracowników dokonywać można poprzez ankiety, wywiad, obserwację zewnętrzną zachowania. Głównym przedmiotem będzie badanie subiektywnej wartości pracy dla jednostki, badanie zadowolenia z pracy (pracownicy zadowoleni cechują się pozytywnymi postawami wobec pracy, natomiast postawy osób niezadowolonych są negatywne) oraz ocena indywidualnych właściwości pracowników.

Najbardziej **charakterystycznymi właściwościami postaw** są: siła, zwartość i zinternalizowanie.² Silna postawa oznacza konsekwentne utrzymywanie swoich przekonań, uczuć. Postawa zwarta to spójne poglądy, emocje, oceny i programy działania. Wreszcie postawa zinternalizowana determinuje występowanie

¹ W. Wosińska, M. Sosinka – Pietras, *Psychologiczne problemy...*, op.cit., s. 24

² Ibidem, s. 21

określonego zachowania wobec przedmiotu postawy niezależnie od sankcji zewnętrznych.

Postawy nie są stałe, lecz podlegają zmianom. Podstawową przyczyną zmiany postaw jest **dysonans poznawczy**. Powstaje on, gdy zachodzi niezgodność dwóch lub więcej postaw danej osoby albo różnica między jej postawami a zachowaniem. Ludzie mają silną tendencję do minimalizowania tego dysonansu. Pragnienie jego ograniczenia zależy od:¹

- wagi czynników wywołujących dysonans poznawczy – jeśli są mało ważne, to siła do usunięcia nierównowagi będzie niewielka;
- stopnia wpływu danej jednostki na te czynniki zgodnie z własną opinią – jeśli osoba postrzega dysonans jako narzucony z zewnątrz i nie poddający się kontroli, to nie będzie odczuwać przymusu jego zmniejszenia;
- nagród, które mogą wiązać się z dysonansem – nagroda może być na tyle wysoka, że zrównoważy dysonans.

W praktyce mamy do czynienia z czterema **mechanizmami nabywania i zmiany postaw**.²

- a) empatia – wczuwanie się w stany psychiczne innych ludzi;
- b) naśladowanie – nabywanie gotowości do działania w określony sposób, obserwowany u innych ludzi; zwykle później do powtarzania zachowań dołącza wiedza, przekonania, oceny;
- c) modelowanie – przejmowanie nie tyle określonych form zachowania, co tendencji uczuciowo-motywacyjnych;
- d) identyfikacja – stała tendencja do przejmowania od drugiego człowieka zarówno zachowań, jak i jego właściwości indywidualnych za tymi zachowaniami stojących. Może odnosić się nie tylko do ludzi, ale także do instytucji.

Człowiek może zmieniać swe postawy w sposób świadomy i celowy. Jednak w znacznie szerszym zakresie postawy podlegają zmianom na skutek oddziaływania środowiska zewnętrznego i wchodzenia w interakcje z nim. Takie kształtowanie postaw może być zamierzone, wówczas jest to celowe wpływanie różnych instytucji na jednostkę. W okresie aktywności zawodowej będzie to przede wszystkim zakład pracy.

¹ S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 64

² W. Wosińska, *Kierowanie ludźmi...*, op.cit., s. 147

Postawy kształtowane są też w sposób niezamierzony, w trakcie wzajemnych oddziaływań ludzi na siebie. Tutaj ogromną rolę odgrywają postawy kierownictwa, które może mieć silny wpływ na pracowników tylko chociażby poprzez własny przykład, osobiste zachowanie, jednym słowem wzór do naśladowania.

Zmiana postawy może być rezultatem gromadzenia przez człowieka określonych doświadczeń z przedmiotem postawy w bezpośrednich z nim kontaktach. Może też być skutkiem oddziaływania informacyjnego ze strony innych osób.

Podstawowym warunkiem skuteczności jest zgodność zamierzonych i niezamierzonych oddziaływań na postawy pracowników. Będąc przełożonym trzeba kontrolować spójność zachowań i opinii prywatnych z poglądami prezentowanymi oficjalnie.¹

Postawy ludzi są najczęściej zgodne z ich zachowaniami. Jest to obustronna zależność. Z jednej strony postawy wyznaczają odpowiednie, zgodne z nimi kierunki i sposoby działania. Z drugiej strony skutek zachowania się ludzi w określony sposób zmieniają się postawy w kierunku zgodnym z działaniem.

Zdarza się jednak, że dochodzi do **rozbieżności postaw i zachowań**.² Może być to **wywołane czynnikami sytuacyjnymi**, którymi mogą być:

- obecność innych osób lub nawet sama świadomość możliwości pojawienia się ich – np. szefa, przy którym pracownicy zawsze pracują gorliwiej,
- normy kulturowe w organizacji – wymuszające określone zachowanie, nierzadko niezgodne z osobistymi postawami,
- nieprzewidziane zdarzenia – np. choroba, wypadek,
- oczekiwane i aktualne konsekwencje działań – gdy spodziewamy się awansu możemy zrobić coś nawet wbrew swoim przekonaniom, byleby osiągnąć wymarzone stanowisko,
- rzeczywista sytuacja odbiega od obrazu sytuacji oczekiwanej – pracownik wykazujący chęć podniesienia wydajności pracy przy odpowiedniej jakości narzędzi nie będzie mógł skutecznie swoich działań, jeśli narzędzi tych nie dostanie.

¹ W. Wosińska, M. Sosinka-Pietras, *Psychologiczne problemy...*, op.cit., s. 72

² Ibidem, s. 38

Do rozbieżności postaw i zachowań mogą też prowadzić **indywidualne dyspozycje jednostki**, np.:

- postawy poboczne – negatywna postawa wobec współpracownika może być silniejsza niż chęć wykonania wspólnego zadania,
- motywy współzawodniczące – motywacja do zarobienia dodatkowych pieniędzy może być silniejsza od niechętniej postawy wobec pracy,
- brak zdolności do działania zgodnego z postawą – brak umiejętności i kwalifikacji przy pozytywnym stosunku do pracy.

3.4. Motywacja – impuls do działania

Niepodważalnym regulatorem ludzkiego zachowania jest motywacja do działania. Jest to „wewnętrzny stan umysłu i ciała – marzenia, życzenia, potrzeby i to, czym człowiek jest kierowany – który pobudza daną osobę i skłania ją do podjęcia działania.”¹ Motywacja jest też jednocześnie procesem, w którym ludzie dokonują wyboru pomiędzy alternatywnymi formami zachowania, aby osiągnąć wyznaczony cel.²

Wymienić można dwa rodzaje motywacji:³

- 1) zewnętrzną – gdy człowiek dąży do osiągnięcia określonej rzeczy, przedstawiającej dla niego pewną wartość, która znajduje się w otaczającym go środowisku;
- 2) wewnętrzną – jednostka pragnie zaspokoić własną ciekawość poznawczą, uczucia estetyczne i swe zamiłowania.

„Innymi słowy, człowiek umotywowany zewnętrznie myśli o osiągnięciu dobra znajdującego się poza działaniem, tymczasem dla jednostki o motywacji wewnętrznej sam proces pracy daje satysfakcję.”⁴

W motywacji kluczowe stają się dwa czynniki – potrzeby i wartości. One to wyznaczają kierunek i siłę działania.

Potrzeby oznaczają stan braku czegoś. Ich źródłem jest struktura biologiczna organizmu człowieka oraz jego struktura psychiczna. Bliskie potrzebom są pragnienia. K. Obuchowski tak rozróżnia oba pojęcia: „Pragnienia to pożądania i apetyty, które nieraz odpowiadają temu, co potrzebne jednostce naprawdę, a nieraz są dla niej szkodliwe. Potrzeby natomiast dotyczą tego, co jest człowiekowi niezbędne, aby istniał jako organizm, rozwijał się jako osoba i był wolny psychicznie.”⁵

Rozważania dotyczące potrzeb można oprzeć na trzech najpopularniejszych i najbardziej uznanych teoriach treści motywacji.

¹ L. R. Bittel, *Krótki kurs...*, op.cit., s. 164

² G. A. Cole, *Personnel Management. Theory and Practice*, D. P. Publications Ltd, London 1988, s. 73

³ J. Koziński, *Transgresja i kultura*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1997, s. 131

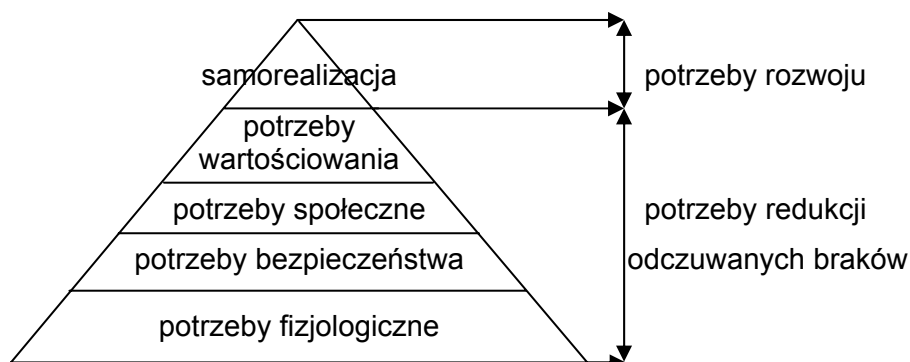
⁴ Ibidem, s. 131

⁵ K. Obuchowski, *Przez galaktykę potrzeb. Psychologia dążeń ludzkich*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1995, s. 13

Pierwsza z nich to **hierarchia potrzeb Masłowa**. Abraham Maslow stworzył teorię mówiącą, iż ludzie są motywowani przez pragnienie zaspokojenia specyficznych grup potrzeb. Robią to progresywnie, zaczynając od potrzeb podstawowych, fizjologicznych, kierując się w górę hierarchii, która bardzo obrazowo przedstawiona jest w postaci piramidy (rysunek nr 7).

Rysunek nr 7

HIERARCHIA POTRZEB WG A. MASŁOWA



Źródło: H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992, s.236

Maslow formułuje trzy zasady:¹

- zasadę deficytu – ludzie dążą do zaspokojenia potrzeb; jeśli jednostka jest pewna, że określona potrzeba pozostanie zaspokojona przez dłuższy okres, wówczas potrzeba ta przestaje działać jako czynnik motywacyjny;
- zasadę rozwoju – zachowanie ludzi motywowane jest przez najniższą w hierarchii niezaspokojoną potrzebę;
- potrzeba samorealizacji nigdy nie może być zaspokojona.

Drugą ważną w naukach zarządzania koncepcją jest **dwuczynnikowa teoria Fredericka Herzberga**.² Dotyczy ona konkretnie miejsca pracy i warunków, w jakich wykonywane są czynności zawodowe. Herzberg odkrył, iż istnieją dwa rodzaje czynników. Jedne działają tylko w kierunku zwiększania satysfakcji i te nazwał motywatorami. Drugie mają moc wyłącznie do zmniejszania zadowolenia z pracy i nazwał je czynnikami higieny. Obie kategorie nie są prostymi przeciwieństwami.

¹ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992, s. 236

² F. Herzberg, B. Mausner, B. Bloch Snyderman, *The Motivation to Work*, John Wiley and Sons Inc., New York 1959

Motywatory nie wpłyną na pogorszenie nastawienia do pracy, podobnie jak czynniki higieny nie doprowadzą do satysfakcji. Motywatory związane są z treścią wykonywanej pracy. Czynniki higieny odnoszą się do sytuacji pracy, środowiska zawodowego. Zostały nazwane tak, gdyż działają w sposób analogiczny do typowych zasad higieny. Nie są środkiem leczniczym (nie pobudzają do aktywności), lecz środkiem profilaktycznym (pewien ich poziom musi być dany, aby nie pojawiło się zniechęcenie i rezygnacja).

Porównanie obu teorii motywacji przedstawia tabela nr 8.

Tabela nr 8

PORÓWNANIE KONCEPCJI A. MASŁOWA I F. HERZBERGA

HIERARCHIA POTRZEB MASŁOWA	DWUCZYNNIKOWA TEORIA HERZBERGA	
potrzeby samorealizacji	praca sama w sobie osiągnięcia rozwój	motywatory
potrzeby szacunku	awans uznanie ----- status	
potrzeby społeczne	stosunki interpersonalne relacje zawodowe nadzór	czynniki higieny
potrzeby bezpieczeństwa	polityka personalna pewność pracy świadczenia dodatkowe	
potrzeby fizjologiczne	warunki pracy pensja podstawowa	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Kozdrój, *Grupa pracownicza jako przedmiot i podmiot motywowania*, PAN ZNZ Ossolineum, Wrocław 1988, s. 66

Na gruncie organizacji wśród zachowań przedsiębiorczych szczególną rolę odgrywa **teoria Davida McClellanda**. Wymienia on trzy potrzeby:¹

- 1) potrzebę afiliacji (przynależności) – to pragnienie przyjacielskich, bliskich stosunków międzyludzkich oraz pełnej akceptacji,
- 2) potrzebę osiągnięć – dążenie do wyróżniania się, zdobycia powodzenia,
- 3) potrzebę władzy – silna dążność do kierowania ludźmi, wpływania na ich postępowanie.

Szerszy opis potrzeb zdefiniowanych przez McClellanda przedstawia tabela nr 9.

¹ S. P. Robbins, *Zachowania...*, op.cit., s. 95

KONCEPCJA McCLELLANDA W PRAKTYCE PRZEDSIĘBIORSTWA

RODZAJ POTRZEBY	STYL DZIAŁANIA	STANOWISKO
potrzeba afiliacji	osoby o silnej potrzebie afiliacji wybierają współdziałanie, cenią sobie tolerancję	świetni członkowie grup zadaniowych
potrzeba osiągnięć	osoby o dominacji tej potrzeby chętnie biorą na siebie odpowiedzialność, podejmują umiarkowane ryzyko w swych działaniach, chcą realizować ambitne zadania	znakomici liderzy formalni i nieformalni
potrzeba władzy	potrzeba władzy związana jest z silną chęcią rywalizacji i troską o zdobycie pozycji, utrzymanie prestiżu	kandydaci na kierowników i dyrektorów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s.95

Potrzeby ludzkie silnie wpływają na wydajność w pracy. Zależność tę rozumieć można dwukierunkowo:¹

- ⇒ traktując potrzeby podmiotowo stwierdzimy, iż ich zaspokojenie jest warunkiem równowagi fizycznej i psychicznej człowieka, warunkiem jego pełnego rozwoju, a więc ludzie mający zaspokojone potrzeby funkcjonują sprawniej niż inni. Pracownik o zrealizowanych potrzebach osiągnie lepsze wyniki w pracy. Stąd już tylko krok do przekonania, że najpierw trzeba zaspokoić potrzeby pracowników, a wtedy oni zwiększą swą wydajność;
- ⇒ traktując potrzeby przedmiotowo, uznaje się odwrotny kierunek zależności. Wyższa aktywność nie jest skutkiem zaspokojenia potrzeb, lecz następstwem odczuwania potrzeb niezaspokojonych. Podejmujemy pracę nie dlatego, iż cele swoje już osiągnęliśmy, lecz dlatego, że doskwiera nam brak czegoś, co swoją pracą chcemy zdobyć. Trzeba najpierw mieć wyniki w pracy, aby dzięki temu zaspokoić swoje potrzeby.

Obydwie powyższe zależności są prawdziwe, wynikają z logicznego toku rozumowania. Osobiście skłaniałabym się bardziej ku drugiej z nich, bowiem niepodważalny jest fakt, iż człowiek motywowany jest do aktywności poprzez to, czego pragnie, a nie to, co już osiągnął. Niemniej spokój psychiczny, ugruntowana

¹ X. Gliszczyńska, *Motywacja do pracy*, Wydawnictwo „Książka i Wiedza”, Warszawa 1981, s. 41

pozycja materialna czy społeczna dodają sił do pracy, powodują większą wrażliwość i otwartość na potrzeby innych, a przecież każda praca polega na zaspokajaniu potrzeb klientów. Ta otwartość to po prostu wyższa wydajność. Jest to też większa troska o swoje miejsce pracy, bowiem realizując potrzeby coraz wyższego rzędu osiąga się pewien standard życia, z którego w pewnym momencie bardzo trudno jest zrezygnować. Ceni się wówczas bardziej swoje źródło dochodów i samorealizacji, jakim jest praca zawodowa, zwiększając swój wkład w rozwój samego przedsiębiorstwa.

Wartości motywują człowieka do działania tak samo jak potrzeby. Wywierają silny wpływ na zachowanie. „Tworzą układ odniesienia, który służy jednostce do interpretacji i oceny rzeczywistości oraz kierowania własnym postępowaniem. Wartości wpływają też na ujednolicenie percepcji, gdyż nabyte normy kulturowe, poprzez społeczeństwo i środowisko dostarczają populacji części wspomnianego wyżej układu odniesienia.”¹

„Najogólniej określając, wartością jest dla człowieka wszystko to, co stanowi przedmiot jego potrzeb, postaw, dążeń i aspiracji.”² Wartości odgrywają ogromną rolę w życiu, wzbogacają je, mogą stać się jego sensem. „Są szerokimi, ogólnymi i trwałymi poglądami na temat tego, co jest naprawdę ważne w życiu – poglądami, które kierują ludzkimi działaniami i dla których czynimy wielkie poświęcenia.”³

Indywidualne wartości są funkcją dwóch zmiennych – osobowości i środowiska. Wynikają z potrzeb ludzkich, ale kształtowane są przez wzory kultury danego społeczeństwa. Z drugiej strony, nadając kierunek aktywności, stanowią podstawę do formułowania norm społecznych, do dokonywania wyborów. Pojmując wartości etycznie dokonamy wyboru między „dobrem” a „złem”. Podchodząc do decyzji pragmatycznie zastanowimy się tylko nad tym, czy dane działanie przyniesie nam satysfakcjonujący skutek, czy też nie.

W literaturze mówi się o czterech podstawowych klasyfikacjach wartości (tabela nr 10).

¹ *Systemy wartości w środowisku pracy*, pr. zbior. pod red. naukową X. Gliszczyńskiej, Wydawnictwo „Książka i Wiedza”, Warszawa 1982, s. 21

² Ibidem, s. 37

³ L. R. Bittel, *Krótki kurs...*, op.cit., s. 63

KLASYFIKACJE WARTOŚCI

PODZIAŁ I RODZAJE WARTOŚCI	
konkretne	a) wartości życia codziennego, tj. praca zawodowa, nauka, rozrywka, życie rodzinne b) szczegółowe elementy każdej z powyższych dziedzin, np. rodzaj wykonywanej czynności, środowisko społeczne i fizyczne
abstrakcyjne	a) wartości o charakterze osobistym, np. dobrobyt, władza, etyka, sława b) wartości ogólnospołeczne, np. postęp, pokój, dobro społeczne
autoteliczne	cele działania same w sobie
instrumentalne	środki do osiągania celów, czyli realizacji wartości autotelicznych
odczuwane	są wyrazem ludzkich pragnień, opierają się na emocjach i uczuciach, mają większy wpływ na działanie jednostki niż wartości uznawane
uznawane	odpowiadają przekonaniom indywidualnym, są akceptowane przez system kontroli społecznej
pozytywne	takie przedmioty, sytuacje i stany rzeczy, do których osiągnięcia dążą ludzie; wielkość tych wartości pomniejszona jest o koszt wyrzeczeń
negatywne	pobudzają do unikania, zapobiegania ich wystąpieniu i dążenia do ich zlikwidowania; wyjątkowo dąży się do ich osiągnięcia w sytuacji konieczności wyboru mniejszego zła

Źródło: Opracowanie własne na podstawie X. Gliszczyńska, *Motywacja do pracy*, Wydawnictwo „Książka i Wiedza”, Warszawa 1981, s. 70; *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności*, pod red. Z. Jasińskiego, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1998, s. 163; J. Stankiewicz, *Socjologia w organizacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Inżynierskiej w Zielonej Górze, Zielona Góra 1995, s. 31; W. Wosińska, *Kierowanie ludźmi w świetle psychologii społecznej*, PWN UŚ, Warszawa Kraków Katowice 1985, s. 139

Klasyfikacja wartości wymieniona jako ostatnia w tabeli ma szczególne znaczenie w organizacji. Powszechna tendencja do wartościowania pozwala wpływać na zachowanie pracowników poprzez oferowanie im wartości pozytywnych i operowanie wartościami negatywnymi. Jest to nic innego jak po prostu system nagród i kar. Dla każdego człowieka będzie to inny zestaw w zależności od hierarchii wartości.

Uogólniając można stwierdzić, że na wybór nagrody wpłyną łącznie:¹

- charakterystyka ilościowa i jakościowa nagrody,
- ważność jaką pracownik przypisuje danej wartości pozytywnej wśród innych cenionych przez siebie wartości,
- instrumentalna wartość nagrody w osiąganiu innych wartości pozytywnych,
- liczba i ważność utraconych wartości pozytywnych na rzecz zdobywanej nagrody oraz liczba i waga wartości negatywnych, które są następstwem zdobycia nagrody.

Chęć uniknięcia kary w wielu przypadkach może być o wiele silniejsza od chęci uzyskania nagrody. Przyrównując karę do straty możemy spodziewać się, z dużym prawdopodobieństwem, wystąpienia zasady niesymetryczności wartościowania zysków i strat.² Zgodnie z tą zasadą wartość straty, przykładowo 100 zł, bywa często trzykrotnie wyższa niż pozytywna użyteczność takiego zysku.

Istotne znaczenie w dokonywaniu wyborów ma **hierarchia wartości**. Dobrze oddające stan rzeczywisty rodzaje hierarchii przedstawia J. Kozielecki.³ Rozróżnia on hierarchię:

- a) dionizyjską – najważniejsze dla człowieka wyznającego taką hierarchię są dobra doczesne – wygodne życie, komfort, wysoka konsumpcja;
- b) heraklesową – jednostka dąży do dominacji nad innymi, do zdobycia władzy; ważna jest dla niej kontrola nad otoczeniem, możliwość narzucania własnej woli;
- c) prometejską – człowiek widzi siebie jako część wspólnoty, nie różnicuje celów osobistych i zespołowych, jego poczynaniem kierują zasady moralne;
- d) appolińską – najwyższą wartością jest twórczość, poznawanie świata, rozwój sztuki i nauki;
- e) sokratejską – człowiek stara się poznać i zrozumieć samego siebie, swój charakter i intelekt; celem jego życia jest samodoskonalenie, samorozwój i samoterapia.

¹ X. Gliszczyńska, *Motywacja...*, op.cit., s. 85

² J. Kozielecki, *Koncepcja transgresyjna człowieka*, PWN, Warszawa 1987, s. 27

³ J. Kozielecki, *Człowiek wielowymiarowy*, Wydawnictwo „Żak”, Warszawa 1996, s. 221

Znajomość systemu wartości pracownika prowadzi do efektywnego nagradzania (bo tylko adekwatne do oczekiwań danej osoby nagrody działają motywująco), a poprzez to do pożądanego ukierunkowania jego postaw i zachowań.

Warto także zdawać sobie sprawę z istnienia pewnej ciekawej, a powszechnej reguły tzw. **reguły niedostępności**.¹ Polega ona na przypisywaniu większej wartości tym możliwościom, które są niedostępne lub trudno osiągalne. Niedostępność danej rzeczy służy jako automatycznie wykorzystywany wskaźnik jej wartości. Ograniczenie dostępu do jakiegoś dobra powoduje, że ludzie bardziej pragną je posiadać, wyżej je sobie cenią. Podobnie działają zakazy, poprzez które dany obiekt może stać się przedmiotem pożądania. Odnosi się to również do przekazu informacji. Informacja zakazana wszędzie spotka się z chęcią zapoznania się z nią, a w dodatku, co ciekawe, z przychylnym nastawieniem.

Potrzeby i ich hierarchizowanie pod względem ważności dla jednostki w danym czasie są przyczyną powszechnego **mechanizmu kalkulacji**, który odgrywa szczególną rolę w procesie pracy. Kalkulacja polega na ciągłym dokonywaniu porównań między wkładem własnym a wielkością uzyskiwanych świadczeń, także między własnym wkładem a wkładem innych członków organizacji.² Pracownik zmuszony jest do nieustannej selekcji własnych potrzeb, ich szeregowania, przewartościowywania swej hierarchii. Ponieważ środki do zaspokojenia tych potrzeb osiąga poprzez czynne uczestnictwo, czyli pracę, więc właśnie w procesie pracy ze szczególnym natężeniem zestawia nakłady z korzyściami. Ich ostateczny bilans leży u podłoża stopnia zaangażowania w sprawy przedsiębiorstwa, jak również decyzji o pozostaniu lub odejściu. Optymalny pod względem siły motywowania bilans charakteryzuje się lekką przewagą korzyści nad wkładem, co jest gwarancją satysfakcji z pracy.³

¹ R. Cialdini, *Wywieranie wpływu...*, op.cit., s. 241

² S. Tokarski, *Psychologia...*, op.cit., s. 63

³ G. Bartkowiak, *Psychologia...*, op.cit., s. 24

4. Regulatory zewnętrzne zachowań pracowniczych

Regulatory zewnętrzne, które wpływają na zachowanie pracowników to elementy środowiska, bliższego i dalszego otoczenia przedsiębiorstwa. Klasyfikację regulatorów zewnętrznych zachowań pracowniczych przedstawiam w trzech ujęciach:¹

- 1) cechy stanowiska – czyli cechy zadań pracownika,
- 2) cechy sytuacji roboczej – środowiska pracy danego pracownika,
- 3) cechy makrospołeczne – obejmujące otoczenie organizacji.

Zgodnie z koncepcją behawiorystyczną, o której wspominałam na początku rozdziału, wyżej wymienione czynniki kierują ludzkim działaniem i reakcjami. Odpowiednie nimi operowanie powodować powinno pożądane zmiany w zachowaniach pracowniczych. Chociaż poglądy behawiorystów nie dopuszczają istnienia regulatorów wewnętrznych, z czym nie można się dzisiaj zgodzić, to jednak niezaprzeczalny jest ogromny wpływ cech środowiskowych na zachowanie ludzkie.

¹ R. Jurkowski, *Zarządzanie personelem...*, op.cit., s. 111

4.1. Stanowisko pracy a zadowolenie pracownika

Cechy stanowiska pracy, podobnie jak cechy sytuacji roboczej, to elementy, na które zarządzający przedsiębiorstwem mają bezpośredni wpływ. Aby zachęcić pracownika do wyższej efektywności muszą oni przydzielić mu motywujące do działania zadania oraz zorganizować proces pracy tak, aby umożliwiał sprawne funkcjonowanie.

Współczesne **koncepty motywującej organizacji pracy** przeciwstawiają się organizacji wywodzącej się z tradycji Taylora. Celem jej było uproszczenie pracy i osiągnięcie korzyści z wykonywania czynności rutynowych. Z rozlicznych późniejszych badań wiemy, iż zadania stawiane przed pracownikiem winny być różnorodne, możliwe do samodzielnego wykonania, o stopniu skomplikowania i ważności odpowiadającym ambicji pracownika. Istotna jest też pewna swoboda w podejmowaniu decyzji i w końcu konstruktywna ocena wykonanego zadania. Kwestie te porządkowo opisują wymiary zadań przedstawione w tabeli nr 11.

Tabela nr 11

WYMIARY ZADAŃ NA STANOWISKU PRACY

WYMIARY ZADAŃ:	
różnorodność zadań	zakres niezbędnych zdolności i umiejętności do wykonywania określonej pracy, a także stopień zmienności działania
całościowy charakter zadania	zakres, w którym działalność powinna prowadzić do wytworzenia skończonego i jednoznacznie określonego fragmentu pracy
znaczenie zadania	zakres, w którym aktywność przynosi znaczącą i widoczną korzyść dla innych, wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa
autonomia działania	zakres, w którym praca zostawia zatrudnionemu niezależność, czasową i przedmiotową swobodę jej wykonania
sprzężenie zwrotne	zakres informacji, jaki otrzymuje pracownik o wynikach swojej pracy na określonym stanowisku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992, s. 245

Dobrze zorganizowana praca i właściwie przydzielone zadania sprzyjają poczuciu **zadowolenia u pracowników**. Zadowolenie to wpływa z kolei pozytywnie na nastawienie do pracy i do samego przedsiębiorstwa. Podnosi też poziom odpowiedzialności i zaangażowania w sprawy zawodowe. Na podstawie przeprowadzonych badań opisać można kilka podstawowych zależności pomiędzy zadowoleniem z pracy a istotnymi czynnikami życia zawodowego:¹

- zadowolenie z pracy a fluktuacja – im wyższy poziom zadowolenia u pracowników, tym niższa skłonność do zmiany miejsca pracy, a więc poziom fluktuacji spada;
- zadowolenie z pracy a absencja – wraz ze wzrostem zadowolenia częstotliwość nieobecności zmniejsza się, choć zależność ta jest mniej jednoznaczna, gdyż absencja nie jest wyłącznie skutkiem niezadowolenia z pracy;
- zadowolenie z pracy a nieszczęśliwe wypadki – ten rodzaj wpływu ma także charakter pozytywny, a zależność jest obustronna, tzn. tak jak zadowolenie wpływa na zmniejszenie liczby nieszczęśliwych wypadków, tak wzrost niebezpieczeństwa wystąpienia wypadku prowadzi do zmniejszenia się poziomu zadowolenia z pracy;
- zadowolenie z pracy a wydajność – badania naukowe nie potwierdzają hipotezy o jednoznacznym zwiększeniu wydajności pracy jako skutku zadowolenia z pracy, niemniej biorąc pod uwagę obserwacje własne jest mi trudno zgodzić się z tym twierdzeniem i uważam, iż wpływ taki istnieje i jest to tendencja rosnąca;
- zadowolenie z pracy a zadowolenie z życia – zadowolenie z pracy okazuje się znaczącym czynnikiem określającym ogólne zadowolenie z życia, co przeciwstawia się tezie o kompensacji, według której niezadowolenie w czasie pracy może być zrównoważone atrakcyjnym spędzeniem wolnego czasu.

¹ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie...*, op.cit., s. 254

4.2. Środowisko wewnętrzne organizacji a satysfakcja z przynależności do niej

Cechy sytuacji roboczej obejmują dwie kategorie:¹

- ⇒ bezpośrednie środowisko pracy, na które składają się postawy i działania współpracowników i przełożonych,
- ⇒ działania organizacji poprzez politykę personalną, system wynagrodzeń oraz tworzenie kultury organizacyjnej.

Pierwsza z kategorii dotyczy szans i możliwości, jakie każdego dnia stawia się przed pracownikiem. Kierownictwo, a w ślad za nim współpracownicy, tworzą tzw. **klimat psychologiczny**, czyli specyficzne środowisko, w którym indywidualne potrzeby są lub też nie są zaspokajane.

Bardziej potocznie przez klimat organizacji rozumie się atmosferę pracy, która formowana jest przez normy, wartości i zachowania przełożonych, którzy nadają ton całej organizacji.²

Pozytywny klimat psychologiczny można opisać przy pomocy kilku przykładowych zmiennych, które wpływają na zachowanie ludzi w sytuacji pracy (tabela nr 12).

¹ R. Jurkowski, *Zarządzanie personelem...*, op.cit., s. 111

² M. Armstrong, *Management Processes and Functions*, Institute of Personnel and Development, London 1997, s. 207

MOŻLIWE ZMIENNE PRACY WPŁYWAJĄCE NA JEJ WYDAJNOŚĆ

GRUPY ZMIENNYCH	ZMIENNE		CHARAKTERYSTYKA ZMIENNEJ
Pierwsza grupa zmiennych	Bezpieczeństwo psychologiczne	Zachęta (poparcie)	Pracownicy przekazują część władzy, a ich decyzje są wzmacniane (popierane) przez ich szefa.
		Znajomość pełnionej roli w organizacji	Pracownicy wiedzą, czego szef od nich oczekuje i jakie standardy w pracy będą oceniane.
		Dowody (wyrazy) uznania	Pracownicy są chwaleni za to, co robią.
Druga grupa zmiennych	Znaczenie sensu pracy	Możliwość samowyróżnienia się	Pracowników zachęca się, aby wyrażali w pracy swoją osobowość i żeby kierowali się własnymi zasadami (regułami).
		Różnicowanie wkładu pracy	Pracownicy są przekonani o tym, że ich indywidualna wydajność jest dostrzegana i odpowiednio oceniana.
		Praca jako wyzwanie	Pracownicy często doskonalą się i rozwijają wykonując swoją pracę.

Źródło: G. Gruszczyńska – Malec, *Klucz do motywacji pracowników*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1998 nr 10, s. 9

Dobre stosunki w pracy są istotnym elementem motywacji. „...Życzliwość i serdeczność w środowisku pracy sprzyjają aktywizacji personelu i osiągnięciu bardzo dobrych rezultatów działalności. Odblokowują bowiem ludzi, zachęcają do pracy zespołowej, zmniejszają poziom stresu i zwiększają poziom bezpieczeństwa, a zatem dają poczucie komfortu psychicznego.”¹ Skutkuje to większą kreatywnością, pobudza inicjatywę, a tym samym prowadzi do wzrostu efektywności.

Druga kategoria cech sytuacji roboczej obejmuje bardziej formalne działania przedsiębiorstwa. Ich przejawem będzie przede wszystkim **polityka personalna** przyjęta w danej organizacji. Wpływać będzie ona na środowisko pracy poprzez sposoby rekrutacji i selekcji pracowników, stosowane metody ocen okresowych, formy kształcenia personelu i prowadzenia go wytyczonymi ścieżkami kariery zawodowej.

¹ *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Kształtowanie i wykorzystanie*, pr. zbior. pod red. M. Gablety, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 126

Według J. Strużyny działania składające się na politykę personalną wewnątrz firmy wiążą się z czterema typami oddziaływań na pracownika:¹

- oddziaływanie na ponowne konstruowanie obszaru wiedzy pracowników – opiera się na zmianie uznawanych znaczeń lub zasad postępowania, wartości i wierzeń, które orientują działania ludzi; w tym celu wykorzystywane są procesy edukacji, socjalizacji, propagandy;
- oddziaływanie nastawione na ośmielanie i upoważnianie pracowników – polega na wzmacnianiu wszelkich działań wzbudzających ufność jednostek i ich wiarę we własne możliwości; odbywa się to poprzez kształtowanie i trenowanie zachowań, doskonalenie zdolności personalnych;
- oddziaływanie ukierunkowane na nacisk i walkę – opiera się na przewadze wiedzy menedżerów, znajomości psychologii i przekonaniu o własnej sile, kompetencji; wykorzystywane są umiejętności zarządzania konfliktem, zmianami, elementy negocjacji, perswazja;
- oddziaływanie wykorzystujące instrumenty legalizmu – dominuje w nim instytucjonalizacja, przymus, rozliczne procedury, szeroka praktyka biurokratyczna.

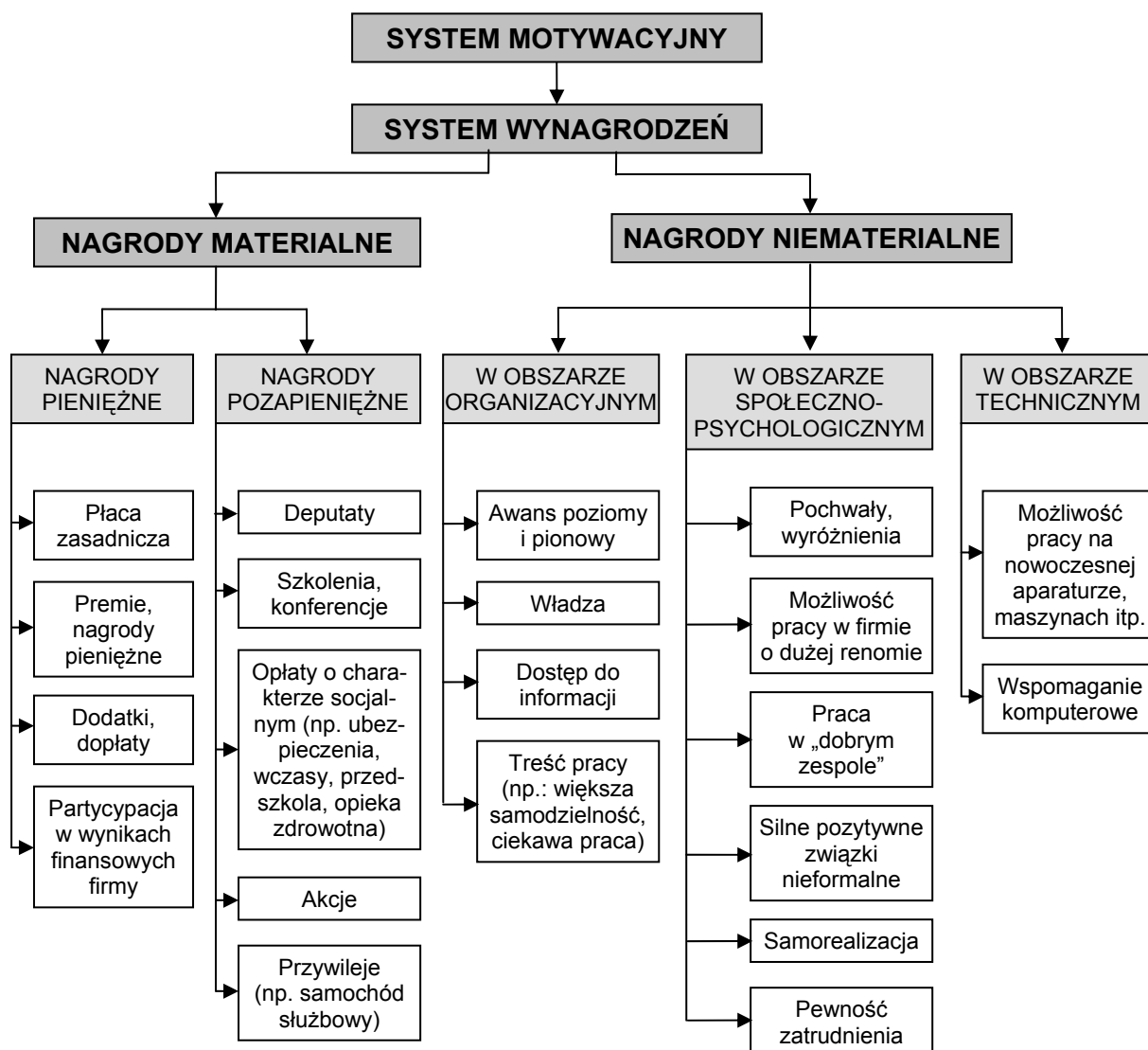
Jak widać polityka personalna nie pełni już dzisiaj tylko roli administracyjnej, lecz obejmuje cały arsenał środków, poprzez które organizacja zarządza zasobami ludzkimi, „wychowuje” swoich pracowników i podwyższa skuteczność ich działań.

Kolejnym działaniem organizacji motywującym do pracy jest stworzenie właściwego **systemu wynagrodzeń**.

Możliwości wynagradzania jest bardzo wiele, począwszy od słów uznania, pochwał, poprzez środki finansowe, awanse, aż do pełnej partycypacji, licznych przywilejów. Szeroki zakres tych możliwości przedstawia rysunek nr 8.

¹ J. Strużyna, *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego, Katowice 1997, s. 38

KONCEPCJA SYSTEMU MOTYWACYJNEGO W OBSZARZE NAGRÓD



Źródło: G. Gruszczyńska – Malec, *Koncepcja systemu motywacji pracowniczej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1999 nr 5, s. 18

Aby nagradzanie było skuteczne musi zostać spełnionych kilka zasad:¹

- ✓ zasada proporcjonalności przyrostu – nie każda nagroda prowadzi do wzrostu motywacji; musi ona, w opinii przyjmującego nagrodę, równoważyć wysiłek włożony w jej otrzymanie;
- ✓ zasada wielkości oczekiwanej – wysokość nagrody musi odpowiadać oczekiwaniom, które w praktyce zawsze są jasno sprecyzowane; są one wynikiem poczucia sprawiedliwości, co kształtowane jest pod wpływem obserwacji sposobu nagradzania innych pracowników;

¹ M. Maciejewska, *Nie tylko pieniądze*, „Personel” 1999 nr 11, s. 16

- ✓ zasada ograniczonej dostępności – nagroda, którą otrzymują wszyscy bez wyjątku nie spełnia swojej funkcji; na ogół sami podwładni oczekują, iż nagrody będą zróżnicowane;
- ✓ zasada psychologicznej odległości – dotyczy czasu jaki upłynął od wykonania zadania, od danego zachowania do momentu uzyskania nagrody; nagradzanie w dużym odstępie czasu traci sens i nie działa motywująco;
- ✓ zasada prawidłowej orientacji – pracownik musi być poinformowany, za co konkretnie otrzymał nagrodę, w przeciwnym razie dojdzie do wniosku, że nie warto się starać, gdyż i tak nie wiadomo, za co można zostać nagrodzonym.

Wiele osób uważa, że to **kary**, a nie nagrody, działają wychowawczo i stosują je na równi z innymi narzędziami motywacyjnymi. Te osoby nie mają jednak pojęcia o podstawowych prawach rządzących zachowaniem jednostki. Kary bowiem nie eliminują zachowań niepożądanych, tylko je tłumią i to wyłącznie przez okres stosowania kary. Gdy cofniemy karę, zachowanie, którego chcieliśmy oduczyć powróci, czasem nawet ze zdwojoną siłą. Często też człowiek będzie powstrzymywać się z niewłaściwym zachowaniem wyłącznie w obecności osób, które mogą go ukarać. Co więcej, ludzie pod wpływem wzmocnień negatywnych uczą się takich sposobów postępowania, dzięki którym zdołają uniknąć przykrych konsekwencji swego naganego zachowania.

Kara tłumi nie tylko reakcje niepożądane, ale również wiele zachowań pozytywnych. Pracownicy, pod wpływem częstego stosowania kar, mogą przyjąć pogląd, iż nie warto być aktywnym. Praca zdominowana wzmocnieniami negatywnymi przebiega w atmosferze napięć emocjonalnych, towarzyszą jej reakcje lękowe, unikanie, agresja. Obniża to ogólną sprawność zatrudnionych, prowadzi do fluktuacji kadr, częstych konfliktów.

Zdaniem specjalistów, które podzielam, ludzie zmieniają się na lepsze w największym stopniu, pod wpływem stosowania nagród. Karanie w wyjątkowych sytuacjach daje tylko wtedy dobre rezultaty, gdy jednocześnie wskazane są kierunki działania umożliwiające następnym razem zdobycie nagrody.

Najbardziej czytelnym sposobem oddziaływania na pracowników jest stworzenie **kultury organizacji**. Kultura ta to wzór podzielanych wartości, wierzeń, założeń i oczekiwań, które tworzą sposób, w jaki ludzie się zachowują i na siebie wpływają w obrębie organizacji oraz które wspierają sposób ogólnej działalności firmy.¹

Kulturę można opisać jako zespół wartości, norm i wytworów tzw. artefaktów.²

„...Wartości są istotnym elementem kształtującym mechanizm percepcji informacji płynącej ku przedsiębiorstwu z otoczenia. Stanowią one składnik „filtru” transformującego otoczenie „obiektywne” (nie podlegające, z racji podmiotowych ograniczeń poznawczych, całościowej percepcji) w otoczenie „behawioralne”.³

Normy w organizacji są niepisanymi zasadami postępowania. Przekazywane są ustnie, bądź też szerzą się wskutek naśladownictwa. Są silnym źródłem wpływu, gdyż kontrolować podwładnych można poprzez własne reakcje na ich zachowanie.

Trzecim składnikiem kultury są wytwory inaczej zwane artefaktami. „Są to dostrzegalne i namacalne aspekty atmosfery dominującej w danym zakładzie pracy.”⁴ Występują one w trzech postaciach:⁵

- a) artefakty werbalne – obejmują język, mniej lub bardziej sformalizowany, zawierający nieraz fachowe terminy, są to też różne legendy i mity dotyczące historii firmy, szczególnie ważnych wydarzeń czy postaci,
- b) artefakty behawioralne – to schematy zachowań charakterystyczne dla danego przedsiębiorstwa, rytuały, np. sposób przyjmowania interesantów, obchodzenia uroczystości, spędzania przerw w pracy,
- c) artefakty fizyczne – którymi są technologia i symbole, np. sposób ubierania się, wystrój wnętrza.

Kultura organizacyjna pełni wiele funkcji. Przede wszystkim funkcję integracyjną. Wyznacza granice organizacji, różnicuje poszczególne firmy. Zapewnia poczucie tożsamości, akcentuje wspólne cele i wartości, ukierunkowuje na kolektywizm i konformizm. Jej funkcja percepcyjna to sposób postrzegania otoczenia i nadawania znaczenia życiu społecznemu i organizacyjnemu. Kultura również

¹ M. Armstrong, *Management and Processes...*, op.cit., s. 206

² M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 87

³ K. Jędralska, B. Woźniak – Sobczak, *Indykatory wczesnego ostrzegania w zarządzaniu zasobami przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998, s. 21

⁴ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami...*, op.cit., s. 89

⁵ J. Stankiewicz, *Socjologia organizacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Inżynierskiej w Zielonej Górze, Zielona Góra 1995, s. 35

stabilizuje rzeczywistość dzięki wypracowaniu gotowych schematów reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu. Jest to tzw. funkcja adaptacyjna.

Rozpoznanie, z jaką kulturą mamy do czynienia, czy też analizę różnic międzykulturowych umożliwia opis **wymiarów kultury** (rysunek nr 9 i nr 10).

Rysunek nr 9

WYMIARY KULTURY W UKŁADZIE HOFSTEDE' A



Źródło: Opracowanie własne na podstawie S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 51; A. Sitko – Lutek, *Kultura biznesu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1999 nr 8, s. 3

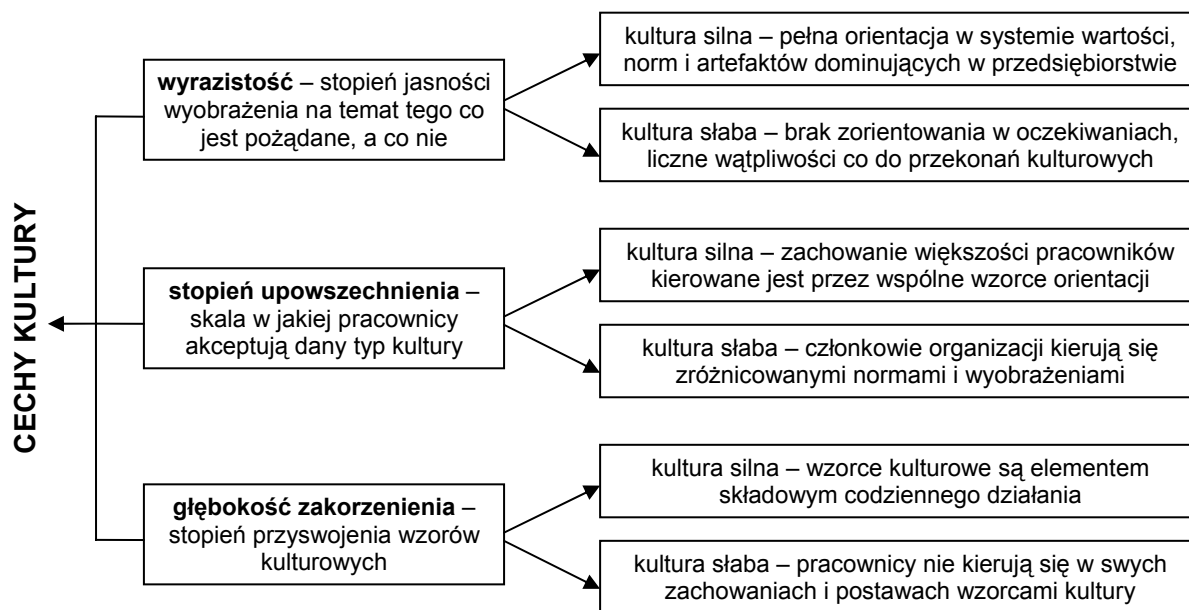
WYMIARY KULTURY W UKŁADZIE KLUCKHOHNA – STRODTBECKA

Źródło: Opracowanie własne na podstawie S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 47

Kultura w danym przedsiębiorstwie może być silnie, bądź też słabo zakorzeniona. Kryterium rozpoznawczym jest stopień nasilenia jej cech charakterystycznych (rysunek nr 11).

Rysunek nr 11

KRYTERIA ROZRÓŻNIENIA KULTUR SILNYCH I SŁABYCH



Źródło: Opracowanie własne na podstawie C. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, s. 64

Silna kultura wyraźnie kształtuje wizerunek firmy. Spaja pracowników poprzez ogólnie usankcjonowany zbiór zasad i wartości. Sprzyja sprawnemu przepływowi informacji, szybkiemu podejmowaniu decyzji. Nakłady na kontrolę są małe. W przedsiębiorstwie panuje atmosfera stabilności, silna motywacja i lojalność. Silna kultura hamuje jednak zdolność przystosowania się do nieznanych okoliczności, wdrażanie nowych pomysłów. Wymusza konformizm i utrwala tradycyjne postawy.

Słaba kultura umożliwia łatwe przystosowywanie się do sytuacji niepewności, jest otwarta na nowe orientacje. Nie jest jednak skutecznym czynnikiem motywacyjnym, nie oddziałuje na przywiązanie do pracy.

Kultura organizacji wpływa na postępowanie jej członków, na ich postawy. Wyraża sposób, w jaki postrzegają oni świat. Kształtuje odpowiednie osobowości, aby poprzez nie umacniać pozycję firmy. Szczególnie obrazowo ujawnia się to

w **typologiach kultur**. Najbardziej popularną, nawiązującą do codziennych doświadczeń, jest typologia Deala – Kennedy’ego. Wyróżnia się cztery typy kultur:¹

- a) Kultura „wszystko lub nic” – tworzy świat indywidualistów, posługujących się niekonwencjonalnym językiem, bojowych, nastawionych wyłącznie na sukces, który można szybko osiągnąć.
- b) Kultura „chleba i igrzysk” – promuje aktywność, zdolności do pracy w zespole, przyjazne i ujmujące zachowanie. Często przyznawane są nagrody, świętuje się wiele uroczystości.
- c) Analityczna kultura przedsięwzięć – opiera się na ludziach dojrzałych, statecznych, z uporem zmierzających do celu na drodze swej długoletniej kariery. Nie należy okazywać emocji, wymagany jest dystans i cierpliwość.
- d) Kultura procesu – kreuje ludzi bezbłędnych, perfekcyjnie realizujących wyznaczone zadania, umiejących się dostosować do ustalonego porządku hierarchicznego oraz wynikających z niego wymagań i zasad.

Kultura przedsiębiorstwa wpływa więc w dosyć bezwzględny sposób nawet na osobowość pracownika. Chcąc zostać zaakceptowanym w środowisku danej organizacji, musi on dostosować się do rozpowszechnionej w niej kultury i zgodnie z nią ukierunkować swoje postawy i zachowanie.

¹ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie...*, op.cit., s. 323

4.3. Otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa a elastyczność przystosowania się

Ostatnią grupą zmiennych wpływających na motywację pracy są **cechy makrospołeczne**, które obejmują otoczenie organizacji. Wzorując się na propozycjach J. Strużyny¹ wyróżnić można następujące wymiary otoczenia przedsiębiorstwa:

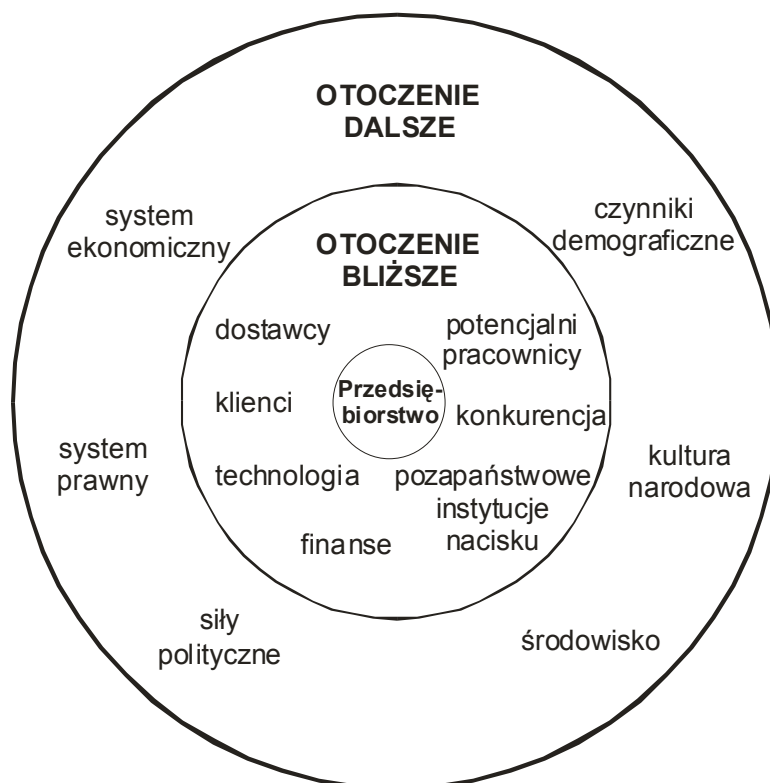
- a) cechy środowiska naturalnego i demografii,
- b) sytuacja polityczna danego kraju, dominująca w nim ideologia,
- c) stan ekonomii i poziom bogactwa gospodarczego,
- d) kultura i wzorce życia,
- e) poziom postępu technicznego i technologicznego przemysłu,
- f) siły wpływu instytucji państwa na przedsiębiorstwo, organizacja i sprawność aparatu prawodawczego i kontrolnego,
- g) siły instytucji pozapaństwowych (np. związków, stowarzyszeń).

¹ J. Strużyna, *Doskonalenie zarządzania...*, op.cit., s. 32

Otoczenie organizacyjne dzieli się na bliższe i dalsze, co obrazowo przedstawia rysunek nr 12.

Rysunek nr 12

OTOCZENIE PRZEDSIĘBIORSTWA



Źródło: Opracowanie własne na podstawie T. Lucey, *Business Administration*, DP Publications Ltd, London 1994, s. 8

Ponieważ praca niniejsza traktuje o człowieku w organizacji, dlatego też mówiąc o cechach makrospołecznych szerzej należy opisać przede wszystkim czynniki demograficzne. Kwestia dynamiki demograficznej ma bezpośredni związek z rynkiem pracy i wpływa na zachowania pracodawców i pracobiorców na tym rynku. Biorąc pod uwagę realia dnia dzisiejszego, za P. F. Druckerem¹ przytoczyć można kilka wybranych zagadnień:

- stopa urodzeń – najbardziej uzależniona od sytuacji gospodarczo-politycznej, na przestrzeni lat następują po sobie wymiennie „eksplozja” oraz

¹ P. F. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, 1995, s. 81 i dalsze

„deficyt urodzeń”, które mają pierwszorzędny wpływ na dostępność zasobów pracy;

- przesunięcie edukacyjne – zmieniający się wiek podejmujących pracę i różne oczekiwania na temat pracy i kariery; od lat powojennych młodzi ludzie rozpoczynają życie zawodowe coraz później ze względu na wzrastającą popularność podejmowania studiów wyższych, co związane jest z uzyskaniem wymaganych kwalifikacji;
- zmiana składu siły roboczej – jeszcze w połowie XX wieku „zatrudniony” oznaczał dorosłego mężczyznę będącego głową rodziny; obecnie są to też kobiety, studenci, emeryci; to pociąga za sobą zmianę zapatrywania na czas pracy – nie jest to już tylko pełny wymiar, ale również część etatu, praca na umowę zlecenie itp.
- długość życia – grupa ludzi w starszym wieku jest najszybciej rosnącym segmentem ludnościowym; tradycyjny wiek emerytalny powoli traci sens.

Wyżej wymienione cechy makrospołeczne dają bardzo szerokie spojrzenie na zarządzanie zasobami ludzkimi. Są wynikiem historycznego rozwoju cywilizacji. Ukazują omawiany tu problem w kontekście gospodarczym, politycznym i społecznym. Podlegają one ciągłym zmianom i ewoluują w czasie i przestrzeni.

II. Aktywność grup pracowniczych

1. Cechy charakterystyczne grup

Przedsiębiorstwo jest miejscem, w którym jednostki, mniej lub bardziej liczne, stykają się ze sobą, wchodzą w układy współpracy i współzależności. Komunikują się ze sobą, integrują bądź też konkurują. Żaden człowiek w przedsiębiorstwie nie pozostaje samoistną indywidualnością. Wzajemne oddziaływanie jest powszechne i niemożliwe do uniknięcia. Dlatego też, rozpatrując sytuację i zachowanie człowieka w organizacji, niezbędne staje się bliższe zainteresowanie jednostką na tle grupy pracowniczej. W tym miejscu należy oprzeć się o holizm metodologiczny, czyli sposób myślenia, którego zwolennicy uważają, że nie da się opisać i wyjaśnić zachowań jednostki bez uwzględnienia całości, której jest ona elementem, całości nazywanej: grupą, narodem itp.¹

Podstawowe więzi organizacyjne jakie łączą jednostki i grupy w obrębie organizacji to:²

- 1) więź służbowa – łączy przełożonego z podwładnym, gdzie pierwszy z nich decyduje o zachowaniu drugiego;
- 2) więź funkcjonalna – to słabszy rodzaj zależności podwładnego od zwierzchnika, wpływ tego drugiego polega na świadczeniu pomocy, doradzaniu a nie na wydawaniu poleceń;
- 3) więź techniczna – w odróżnieniu od wyżej wymienionych, które są jednostronne, ma charakter dwustronny i jest to wzajemne uzależnienie członków organizacji, polegające na przepływie przetwarzanych przedmiotów i wiedzy;
- 4) informacyjna – polega na przekazywaniu informacji, może być jedno- lub obustronna.

Rozkwit badań nad grupami pod koniec pierwszej połowy ubiegłego wieku przyniósł wiele pozytywnych wyników. Wykazały one jednoznacznie, że właśnie

¹ W. Morawski, *Socjologia ekonomiczna. Problemy. Teoria. Empiria*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 25

² E. Sołtys, *Wprowadzenie do socjologii organizacji*, Uniwersytet Śląski, Katowice 1982, s. 46

poprzez pracę w grupie można w pełni wykorzystać możliwości tkwiące w ludziach. Wnioski te doprowadziły do powstania mocno spopularyzowanego nurtu tzw. **Human Organization**. Propaguje on schemat organizacji jako systemu wzajemnie ze sobą powiązanych grup, w którym kierownicy spełniają funkcję elementu łączącego. Zapewnia to wysoką wydajność i motywujące pracowników poczucie współtworzenia organizacji.

Koncepcję tę przekłada się na praktykę w postaci techniki motywacyjnej jaką jest **zarządzanie przez grupy pracownicze**.¹ Polega ona na tworzeniu samodzielnych grup, w stosunku do których ingerencja kierownictwa wyższych szczebli w hierarchii organizacji zostaje zredukowana do minimum. Ogranicza się ona do wyznaczenia celu działań, ewentualnej reakcji w sytuacjach wyjątkowych, zagrażających interesom przedsiębiorstwa i rozliczenia grupy z wykonania przydzielonych na początku zadań. Grupa ma pełną swobodę w zakresie rozdziału obowiązków między poszczególnych członków, sposobu realizacji zadań, wewnętrznej kontroli. Sama też może decydować o rotacji stanowisk, rozszerzaniu i wzbogacaniu pracy. A to wszystko wpływa bezpośrednio na podwyższenie motywacji pracowników poprzez zwiększenie indywidualnej odpowiedzialności każdego z nich i rosnące poczucie „sprawstwa”.

Grupę rozumie się jako zbiór osób, które wzajemnie na siebie oddziałują, są świadome interakcji zachodzących w długim okresie, spostrzegają siebie jako członków grupy i identyfikują się z nią, mają wspólny cel, tworzą własną strukturę i normy.

Najogólniej grupy można podzielić na formalne i nieformalne. W **grupach formalnych**, planowo wpisanych w schemat organizacyjny, członkostwo jest narzucone odgórnie i wynika ze specyfiki zajmowanego stanowiska i wiążących się z tym wiedzy i umiejętności. Grupy te są organizowane dla realizacji określonego celu. Istotnym elementem jest istnienie więzi oficjalnej, rzeczowej, pomiędzy członkami. Zasady działania, granice odpowiedzialności regulowane są przepisami, regulaminami, statutami.

¹ H. Bieniok i zespół, *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1999, s. 256

Do tego rodzaju grup zaliczamy:¹

- zespół – członkowie mają do spełnienia określone zadania zmieniające się w zależności od potrzeb firmy, cechują się pewną samodzielnością, wymagają niedużego nadzoru;
- grupa zadaniowa – jej członkowie to specjaliści zebrani do wykonania konkretnego zadania, harmonogram pracy jest szczegółowo ustalony, wybór metod pracy pozostawia się decyzji grupy,
- grupa technologiczna – jej uczestnicy posiadają małą autonomię, zakres i metody pracy są ogólnie określone, nawet tempo wykonywania czynności jest ściśle kontrolowane.

Istnienie **grup nieformalnych** w przedsiębiorstwie odkryto w trakcie badań w Zakładach Western Electric Company w Stanach Zjednoczonych rozpoczętych w 1927 roku. Okazało się wówczas, że zachowania ludzi w miejscu pracy nie są wyłącznie skutkiem działania czynników ekonomicznych, ale także w ogromnej mierze zależą od potrzeb społecznych. Te badania właśnie ujawniły, że pracownicy sami spontanicznie i niejako nieświadomie tworzą grupy, które w najwyższym stopniu determinują ich zachowania. Stwierdzono też działanie mechanizmów obronnych takich grup, które objawiały się np. w manifestowaniu silnego oporu przeciw zmianom lub groźbie zmian w warunkach pracy czy relacjach personalnych.²

Grupy nieformalne tworzą się samoczynnie głównie pod wpływem potrzeby kontaktów społecznych. Pracowników łączy, na tle wspólnych celów i wartości, względnie trwała więź społeczna o wyrażnie nieoficjalnym, osobowym charakterze. Podstawą ich funkcjonowania są zwyczajowo określone normy współżycia, niepisane sankcje, nieformalne przywództwo. Panuje tendencja do uzależniania celów grupy od swoich własnych celów. Niekiedy cele grupy nieformalnej mogą być sprzeczne z celami przedsiębiorstwa.

Do takich grup należą:³

- grupy koleżeńskie – powstałe w wyniku jednej lub kilku podobnych cech poszczególnych osób, ich aktywność wychodzi często poza zakład pracy – spędzają ze sobą wolny czas, oddają się wspólnym zainteresowaniom;

¹ L. H. Haber, *Management. Zarys...*, op.cit., s. 195

² F. J. Roethlisberger, W. J. Dickson, *Management and the Worker. An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*, Science Editions, John Wiley and Sons Inc., New York 1964

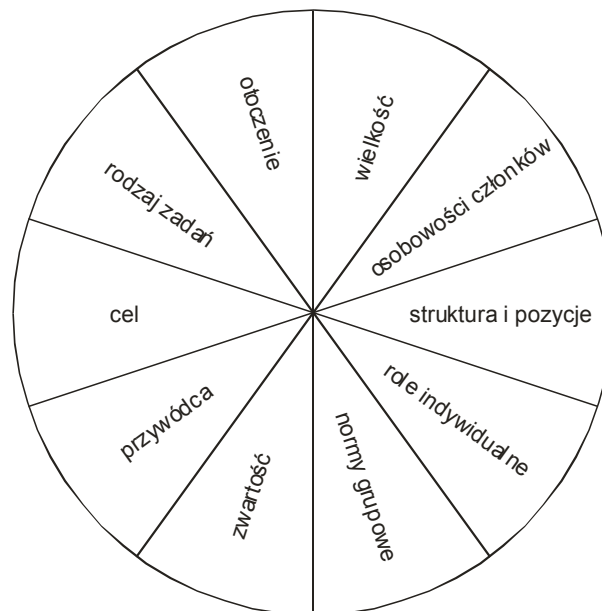
³ H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia organizacji i kierowania*, TNOiK, Poznań 1988, s. 66

- kolektywy pracownicze – członków łączy więź wynikająca ze współpracy w danym zakresie – produkcyjnym, społecznym, politycznym;
- kliki pracownicze – to podgrupy powstałe w obrębie większej grupy, dążą do zapewnienia sobie dominującej pozycji i osiągnięcia możliwie największych korzyści; członkowie lubią manifestować swe powiązania i wpływy, lawirując na krawędzi przepisów, są to swoiste grupy nacisku.

Istnieje kilka typowych elementów, które odgrywają główną rolę w zachowaniach grupowych (rysunek nr 13).

Rysunek nr 13

KLUCZOWE CZYNNIKI W ZACHOWANIU GRUPOWYM



Źródło: Opracowanie własne na podstawie G. A. Cole, *Management. Theory and Practice*, D. P. Publications Ltd, London 1990, s. 225

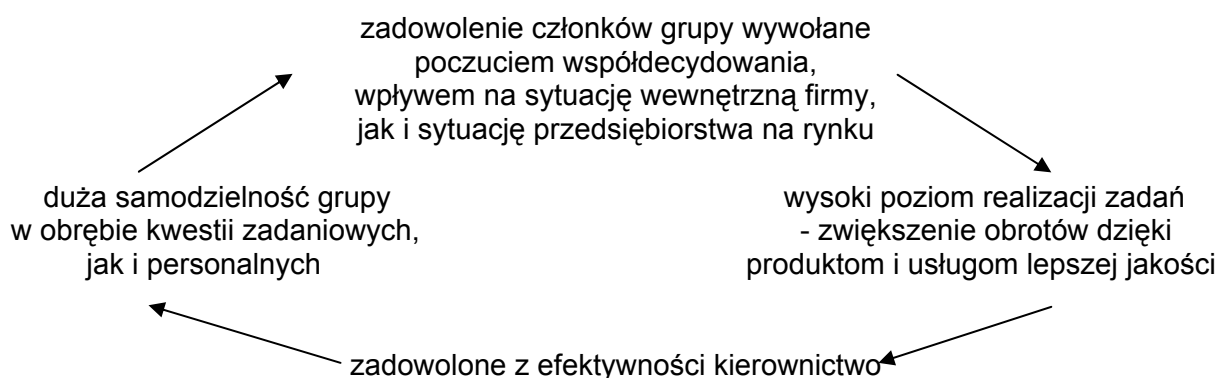
Rozwinięcie tego tematu nastąpi w kolejnych podrozdziałach.

1.1. Przyczyny powstawania grup wewnątrz organizacji

Organizowanie grup formalnych wynika ze specyfiki działania danego przedsiębiorstwa. Jeżeli zostanie właściwie przeprowadzone m.in. dobrana zostanie adekwatna do zadań ilość uczestników, właściwie dobrane będą umiejętności i osobowości członków, wówczas grupa taka przyniesie same korzyści (rysunek nr 14).

Rysunek nr 14

KORZYŚCI PŁYNĄCE Z TWORZENIA GRUP PRACOWNICZYCH



Źródło: Opracowanie własne

Jak widać z tworzenia siatki grup pracowniczych w obrębie przedsiębiorstwa korzystają wszyscy: pracownicy wykonawczy, kierownictwo, a także klienci firmy, którzy w rezultacie otrzymują produkty lub usługi wyższej jakości.

Powstawanie grup nieformalnych to wyraźna reakcja na potrzebę afiliacji. Poprzez kontakty społeczne człowiek uzyskuje m.in. dowody uznania, akceptacji, potwierdzenie słuszności własnych poglądów, poczucie bezpieczeństwa. Jest to też szansa rozwoju, czy też możliwość osiągnięcia celów, których nie sposób osiągnąć samemu. Istotne także jest samo poczucie przynależności oraz okazja do dokonywania porównań np. własnych opinii, umiejętności z innymi ludźmi.

Formowanie się takich grup również przynosi duże korzyści kierownictwu, albowiem zjednując sobie do własnych poglądów i zamierzeń lidera grupy

nieformalnej łatwiej może ono oddziaływać na załogę, niż wprost komunikując się z pracownikami.

Grupy pracownicze cechują się niestety różnymi wadami. O ile jednak w grupie formalnej można odgórnie dokonać pewnych zmian i tym sposobem na bieżąco kontrolować właściwy kierunek zachowań członków grupy, o tyle w grupie nieformalnej możliwości prostych zmian są ograniczone i nie da się w pełni kontrolować sytuacji. Porównanie zalet i wad grupowej organizacji pracy i życia socjalnego w przedsiębiorstwie przedstawia tabela nr 13.

Tabela nr 13

MOCNE I SŁABE STRONY ZACHOWAŃ GRUPOWYCH

ZACHOWANIA GRUPOWE
<p>+ MOCNE STRONY</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ działanie zespołowe pozwala uzyskiwać wyższe rezultaty niż wynikałoby to z prostego sumowania pracy każdego z jej uczestników ⇒ ułatwia komunikację i przyspiesza przepływ informacji, następuje wymiana doświadczeń, wzajemna pomoc, czerpanie wzorów i uczenie się od innych ludzi ⇒ poprzez grupowe rozwiązywanie problemów osiąga się decyzje bardziej obiektywne, lepsze jakościowo ⇒ samoczynnie tworzy się mechanizm kontroli, który odciąża pracę kierownictwa, wprowadza zaufanie między pracownikami i zwiększa ich poczucie odpowiedzialności ⇒ zostają zaspokojone liczne potrzeby ludzkie, pojawia się możliwość realizacji konkretnych interesów ⇒ następuje redukcja stresu poprzez możliwość „wygadania się” i znalezienie zrozumienia, co wpływa pozytywnie na atmosferę w pracy, łagodzi emocje, wzmacnia solidarność międzyludzką
<p>– SŁABE STRONY</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ często występujący nadmierny konformizm prowadzi do większej uległości i zmniejszenia inicjatywy ⇒ grupa potrzebuje więcej czasu na podjęcie decyzji niż osoby pracujące indywidualnie ⇒ występuje silny opór przed zmianami, gdyż zintegrowana grupa utrwała wspólne wartości i trwa przy raz ustalonym porządku ⇒ praca w grupie wymusza częściową rezygnację z własnego „ja”, z własnych ambicji, przyzwyczajęń na rzecz obowiązujących norm ⇒ kierownik w grupie nieformalnej może niekiedy rywalizować z kierownikiem formalnie powołanym i osłabiać jego władzę, może także oddziaływać niewłaściwie na postawy członków grupy, jeśli jest przywódcą nie ze względu na swoje umiejętności, lecz tylko dzięki swym zdolnościom przekonywania ⇒ w komunikacji między członkami grup często pojawiają się fałszywe wiadomości, plotki, które psują atmosferę pracy, obniżają morale pracowników, powodują podejmowanie błędnych decyzji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Zarządzanie pracą. Organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola*, pod red. Z. Jasińskiego, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1999, s. 39; L. Zbiegień – Maciąg, B. Wiernek, W. Pawlik, E. Długosz – Truszkowska, *Zarządzanie personelem w firmie*, Wydawnictwa AGH, Kraków 1995, s. 114

Pomimo rozlicznych wad, jakie wykazuje działalność grupowa, wszyscy są zgodni, zarówno teoretycy, jak i praktycy, że zalety stanowczo przeważają i powodują, iż grupowa organizacja pracy jest opłacalna dla samych pracowników oraz całego przedsiębiorstwa.

Praca grupowa to nic innego jak współdziałanie ze sobą wielu osób. Nie każdy jednak wykazuje równe chęci do współpracy, nie każdy również posiada odpowiednie do tego predyspozycje. **Zdolność do współdziałania** zależy od licznych czynników takich jak: osobowość, poziom wiedzy, umiejętności, także wpływ środowiska, czy nawet trening w pracy zespołowej. Natomiast **gotowość do współpracy** jest zależna od stopnia motywacji, prawdopodobieństwa wystąpienia nagród czy kar, percepcji zadań, przełożonego, organizacji.¹

W danej grupie chęć do współpracy rozpoznać można po celach jakimi kierują się ludzie. Ze względu na nie wyróżnić można dwa rodzaje orientacji:²

- orientację kooperacyjną – występuje, gdy cele działania zespołowego są pozytywnie sprzężone tzn. każdy z uczestników może zrealizować swój cel tylko wtedy, gdy pozostali także osiągną własne cele,
- orientację rywalizacyjną – cechuje ją sprzężenie negatywne, co oznacza, że każdy z uczestników dba o własne interesy i ma tym większe szanse osiągnięcia swych celów, im mniejsze są szanse innych.

Oczywiście dla większości zainteresowanych pozytywną sytuację stwarza orientacja kooperacyjna. Przede wszystkim działa ona na korzyść przedsiębiorstwa. „Cechująca orientację kooperacyjną atmosfera współdziałania i poczucie więzi z zespołem sprzyja występowaniu dobrego samopoczucia i satysfakcji z wykonywanych czynności zawodowych. Przyczynia się do maksymalizacji wysiłku, co wywiera korzystny wpływ na efektywność pracy.”³

¹ M. J. Morris, *The First Time Manager*, Kogan Page Ltd, London 1992, s. 34

² Z. Skorny, *Mechanizmy regulacyjne...*, op.cit., s. 121

³ Ibidem, s. 121

Orientacja rywalizacyjna dobra jest tylko i wyłącznie dla jednostek, dla których nie istnieje pojęcie dobra społecznego, i które nie identyfikują się z zakładem pracy i potrafią skutecznie wykorzystać dla własnych potrzeb każdą nadarzającą się okazję.

Między członkami grupy dochodzi do ciągłych interakcji. Zdefiniować można tu trzy główne obszary.¹

Pierwszym będą zachowania zorientowane na zadania. Dotyczą one realizacji konkretnych czynności oraz osiągnięcia celów grupy. Będzie to więc rozwiązywanie problemów, wdrażanie planów, kontrola. Niezmiernie ważna jest zdolność grupy do właściwego podziału pracy i wykorzystania odpowiednich umiejętności i kompetencji poszczególnych członków.

Drugi obszar to zachowania zorientowane na utrzymanie istnienia grupy. Chodzi tu o morale i harmonię w grupie, tworzenie klimatu sprzyjającego aktywności członków. Ten obszar odnosi się do wartości osobistych i związany jest z indywidualną satysfakcją członków z zaspokojenia ich interpersonalnych potrzeb.

I w końcu trzeci obszar to zachowania zorientowane na samego siebie. Zaliczymy tu czynności zmierzające do osiągnięcia celów osobistych w obrębie grupy. Dotyczą one potrzeby władzy, statusu, ukształtowania odpowiedniego własnego wizerunku i chronienia swojej samoświadomości.

Pomiędzy wymienionymi obszarami powinna zachodzić równowaga. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa szczególnie nie powinno dojść do przewagi aktywności emocjonalnej nad zadaniową. Prowadzi to bowiem do obniżenia efektywności grupy.

Prawidłowe współdziałanie członków zespołu zapewnia osoba kierownika. Teoretycznie każda grupa ma jednego mianowanego przełożonego, który sprawuje tę funkcję z racji zajmowanego w strukturze przedsiębiorstwa stanowiska. W praktyce jednak kierowników może być dwóch. Drugi z nich to przywódca nieformalny. Staje się nim ten z członków zespołu, który cieszy się najwyższym autorytetem osobistym, jest bardzo popularny i lubiany. Niezmiernie rzadko zdarza się, aby jedna osoba pełniła obie te role. Ważne więc jest rozszyfrowanie kto posiada władzę nieformalną i umiejętnie kierowanie grupą poprzez pozyskiwanie sobie

¹ A. Kakabadse, R. Ludlow, S. Vinnicombe, *Working in Organisations*, Penguin Books, London 1988, s. 165

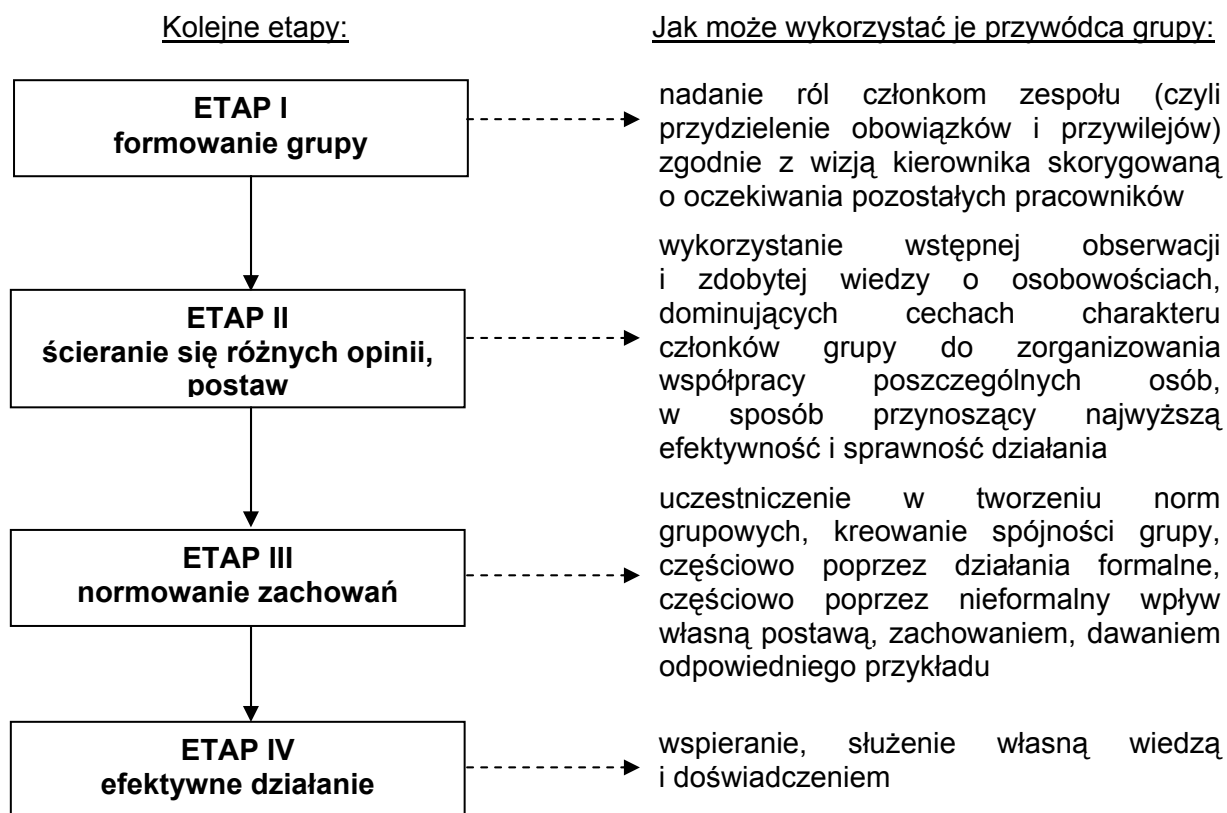
w pierwszym rzędzie poparcia tej właśnie osoby. Ta droga zwiększa znacznie efektywność wpływu na pracowników.

Każda nowo powstająca **grupa przechodzi przez kilka etapów wewnętrznej organizacji**, w czasie których jej członkowie „docierają się”, szukając swego miejsca w grupie i dostosowując swe zachowanie do zespołowych wymogów.¹ Pierwszym etapem jest formowanie grupy. Dominuje wówczas niepokój, gdyż członkowie nie wiedzą jeszcze jaki rodzaj zachowania będzie akceptowany, w jaki sposób rozwiązywane będą stojące przed grupą problemy. Ogromną rolę odgrywa wówczas postawa przywódcy, który na tym etapie może odpowiednio kształtować wzajemne stosunki. Drugą fazą jest ścieranie się dochodzących już do głosu, często sprzecznych opinii i zapatrywań jednostek. Panuje atmosfera konfliktu, rodzi się opór wobec wymagań przywódcy. Po tym buntowniczym okresie następuje normowanie zachowań, kształtowana jest spójność grupy, członkowie zaczynają się wzajemnie wspierać, pojawiają się normy grupowe. I wreszcie następuje efektywne działanie. Energia członków do tej pory zużywana na rozwiązywanie problemów interpersonalnych, teraz wykorzystywana jest do pracy zespołowej. Pojawiają się konstruktywne próby realizacji przydzielonego grupie zadania.

Wiedza dotycząca faz rozwoju grupy jest niesłychanie pomocna menedżerom do właściwego ukierunkowania zachowań jej członków i uzyskania pożądanych efektów ich działania (rysunek nr 15).

¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami...*, op.cit., s. 142

FAZY ROZWOJU GRUPY



Źródło: Opracowanie własne

1.2. Zróżnicowanie ról w grupie

Grupę cechuje pewien określony porządek organizacyjny. Każdy członek zajmuje w niej daną **pozycję społeczną**. Jest to „...położenie (miejsce) jednostki w obrębie systemu podrzędności, nadrzędności i współzależności (pośredniej i bezpośredniej) występującego w danej grupie, wyznaczone przez jej funkcję pełnioną w tej grupie.”¹ Inaczej można powiedzieć, że pozycja ta to ranga zajmowana w grupie. Najważniejszymi czynnikami wyznaczającymi pozycję pracownika

w strukturze grupowej są rodzaj i poziom wykształcenia, posiadane kwalifikacje, zajmowane stanowisko, otrzymywane wynagrodzenie, zakres podejmowanych decyzji.

Do każdej pozycji przypisane są obowiązki i przywileje zwane rolami. **Rola** to ogólny i kompletny wzór zachowania typowego dla osoby, która zajmuje pewną społeczną pozycję.² Pełnienie ról to odpowiedź na oczekiwania otoczenia, co do naszego zachowania. To właśnie poprzez obserwację i interakcje z otaczającym środowiskiem człowiek uczy się swych ról.

Może mieć jednak do nich różnoraki stosunek.³ Najczęstszym objawem jest **przystosowanie się do roli**. Wówczas przechodzi się przez kilka etapów:

- ✓ identyfikacja z rolą – polega na wczuwaniu się w rolę, uświadamianiu sobie jej treści subiektywnie przetwarzanej i przyjęciu jej dobrowolnie lub pod presją otoczenia jako drogowskazu;
- ✓ wdrukowanie roli – utrwalenie wstępnej identyfikacji roli poprzez fakt dostrzeżenia jej przez otoczenie;
- ✓ wrastanie w rolę – następuje, gdy elementy rzeczywistości zorganizowane wokół pełnienia danej roli (mogą to być symbole, rutynowe zachowania, kontakty społeczne) stworzą naturalny świat jednostki i będą postrzegane przez nią jako trwałe i konieczne;

¹ *Małe struktury społeczne*, pod red. I. Machaj, Wydawnictwo Uniwersytetu M. Curie – Skłodowskiej, Lublin 1998, s. 55

² R. Bennett, *Personal Effectiveness*, Kogan Page Ltd, London 1994, s. 104

³ *Małe struktury...*, op.cit., s. 96

- ✓ autonomizacja roli – to krańcowy przejaw przystosowania do roli, całkowite poddanie się jej wymogom, zahamowanie działań ukierunkowanych na cele czy wartości znajdujące się poza rolą.

Rolą społeczną można manipulować tak, aby osiągnąć obrane przez siebie cele. Może ona wówczas służyć do ukrycia przed otoczeniem faktu pełnienia innej roli (np. donosiciela), może też ułatwić realizację innej (dzięki roli kierowcy można pełnić zawodową rolę kierowcy autobusu), bądź też być etapem do osiągnięcia wymarzonej roli. Manipulacji można dokonywać i w inny sposób, poprzez ukryte przedefiniowanie roli, faktyczne nadanie jej odmiennej treści przy pozorach zachowania szablonu jej przypisanemu. Ma to miejsce wtedy szczególnie, gdy rola ma charakter prestiżowy (np. gdy pełniąc rolę dobroczyńcy w fundacji charytatywnej czerpie się z tego osobiste korzyści).

Czasami dochodzi do całkowitego **odrzućenia roli**. Następuje jej negacja nie tylko jako roli własnej, lecz roli w ogóle.

Można mieć także całkiem przeciwny, bo **twórczy stosunek do roli** - kreować nowe, wprowadzać je w modę. Uczestniczyć aktywnie w rozwoju cywilizacyjnym, ruchach społecznych, które powołują do życia wiele nowoczesnych ról.

Niektóre role zostają jednostce narzucone, niektóre przydzielone są na podstawie indywidualnych osiągnięć, inne są wynikiem wolnego wyboru. Są również takie, do których pełnienia człowiek aspiruje, a które tymczasem, bądź też na zawsze, są dla niego nieosiągalne.

Ponieważ jest tak wiele sposobów nabywania roli bardzo łatwo o przeciążenie nimi.¹ Dochodzi do tego, gdy jednostka przyjęła na siebie taką ilość ról, której nie jest w stanie podołać. Ma do czynienia z nakazami i oczekiwaniami z różnych źródeł, z którymi nie może uporać się jednocześnie i z równie dobrym skutkiem. Najczęściej dochodzi w takich sytuacjach do **konfliktu między rolami**.² Mamy wtedy do czynienia z oczekiwaniami dotyczącymi pełnienia różnych ról, które to oczekiwania są niespójne – realizacja jednego utrudnia realizację innego, bądź też są sprzeczne i ich realizacja nawzajem się wyklucza. Przykładem może być zajmowanie

¹ R. C. Appleby, *Modern Business Administration*, Pitman Publishing, London 1991, s. 387

² B. Czarniawska, *Proces zarządzania: studium percepcji kierowników przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 1983, s. 38

kierowniczego stanowiska w firmie i jednoczesna przynależność do związków zawodowych.

Niestety, **pełniąc nawet tylko jedną rolę w danym czasie możemy znaleźć się w sytuacji konfliktowej**. Wielu jest bowiem nadawców roli, którzy nierzadko wysyłają niespójne informacje pod adresem tej samej osoby. W takim punkcie możemy się znaleźć pracując np. jako brygadzysta, gdzie z jednej strony musimy spełnić wymagania wyższego kierownictwa, z drugiej zadbać o dobro podwładnych nam pracowników.

Do konfliktu z rolą może również dojść na poziomie osobowości jednostki, gdy nakazy roli nie pasują do charakteru, temperamentu czy predyspozycji osoby. Wymogi roli mogą być sprzeczne z systemem wartości i norm jej realizatora. Sytuacja taka nieuchronnie prowadzi do odrzucenia danej roli lub też, w przeciwnym razie, do długotrwałego stresu i nie zrównoważonego funkcjonowania jednostki.

Ostatnią **możliwość pojawienia się konfliktu w świetle ról społecznych, przysparzają czynniki natury organizacyjnej**.¹ Mamy tu do czynienia z dwiema sytuacjami.² Może to być brak jasnych i uznanych przez większość definicji dla poszczególnych ról. Bezpośrednio w zakładzie pracy będzie to brak precyzyjnego określenia treści i zakresu ról zawodowych, ustalenia relacji między poszczególnymi rolami i pozycjami społeczno – zawodowymi pracowników, a także wymogów kierowanych pod adresem realizatorów ról odnośnie do nakładu pracy, odpowiedzialności, kompetencji. Druga sytuacja to brak pełnego zrozumienia i akceptacji ze strony jednostki dla wyznaczonej jej pozycji społecznej, kierowanych do niej oczekiwań i narzucanych jej sposobów zachowań, co często jest równoznaczne nie tylko z brakiem chęci, co raczej brakiem możliwości identyfikowania się z daną rolą. W miejscu pracy będzie to skutek niedopasowania psychofizycznego pracowników do strukturalnych i funkcjonalnych wymogów ról. Może też być wynikiem odmiennych wzorców kulturowych i zasad postępowania obowiązujących w środowisku pracy a otoczeniu prywatnym pracownika.

Odgrywanie ról ma niebanalne znaczenie w naszym życiu codziennym, w pracy zawodowej. Pod ich wpływem zmienia się zachowanie człowieka, staje się ono bardziej złożone. Z powodu różnej percepcji ról możemy mieć do czynienia, jak

¹ H. Białyszewski, *Teoretyczne problemy sprzeczności i konfliktów społecznych*, PWN, Warszawa 1983, s. 154

² M. Holstein – Beck, *Konflikty*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1983, s. 22

twierdzą psychologowie, z nawet trzema osobowościami w przypadku jednej osoby.¹ Pierwsza jest to rzeczywista osobowość, druga, to osobowość, którą jednostka sądzi, że jest (jej własny obraz siebie) i trzecia osobowość, jaką wydaje się być dla otoczenia.

Jak silnie **role oddziałują na osobowość człowieka** pokazał eksperyment amerykańskiego psychologa Phillipa G. Zimbardo przeprowadzony na Uniwersytecie w Stanford w 1963 r.² Spośród ochotników – młodych mężczyzn, zrównoważonych emocjonalnie, zdrowych psychicznie i fizycznie, wybrano dwie grupy. Każdej z nich przydzielono odpowiednio role więźniów i strażników więziennych. Ani jedni, ani drudzy nie dostali żadnych specjalnych instrukcji, które nakazywałyby takie czy inne zachowanie. Badania przewidziane na okres dwóch tygodni musiano przerwać po sześciu dniach. Tylko tyle dni wystarczyło, aby grupa ludzi udająca strażników więziennych wyzwoliła w sobie, pod wpływem tej sytuacji, ogromne pokłady agresji, siły, brutalności i dominacji. O przerażających konsekwencjach nakazów ról świadczyły także zachowania osób odgrywających role więźniów. Większość swego czasu poświęcali oni narzekaniu na panujące warunki, planowaniu ucieczki, czy też wkradaniu się w łaski strażników.

W rezultacie dowiedzieliśmy się, że poddanie się roli, szczególnie, gdy pozostaje się w grupie ludzi, może stać się czynnikiem diametralnie zmieniającym ludzkie zachowanie. Przekształceniu ulega cały system wartości. Bez świadomej kontroli zatracić można poczucie własnej tożsamości.

Na szczęście jednak, w większości przypadków ustanowienie ról porządkuje otaczający nas świat, wprowadza ład i pozwala zorganizować pracę. Tak też jest w grupach pracowniczych. Efektywnie działać będzie tylko taka grupa, której członkowie nawzajem się uzupełniają. Swoje umiejętności i dyspozycje wykorzystują do pełnienia tylko określonego zakresu ról i związanych z tym obowiązków. Typ osobowości, cechy charakteru muszą być dobrze dopasowane do przydzielanych funkcji tak, aby usprawnić pracę całego zespołu i zapewnić wysoki poziom wykonania zadań (tabela nr 14).

¹ G. J. Nierenberg, *Sztuka negocjacji jako metoda osiągnięcia celu*, Wydawnictwo STUDIO EMKA, Warszawa 1994, s. 57

² S. Chelpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995, s. 51

TYPY OSOBOWOŚCI CZŁONKÓW ZESPOŁU

TYP OSOBOWOŚCI	CECHY CHARAKTERU	PEŁNIONE FUNKCJE
naturalny lider	zrównoważony, dominujący ekstrawertyk, charakteryzuje go zdrowy rozsądek	kontroluje realizację zadań i działania zespołu, efektywnie wykorzystuje zasoby
siewca	dominujący, inteligentny introwertyk	pomysłodawca, obmyśla nowe strategie, przewiduje ewentualne problemy
praktyczny organizator	zdyscyplinowany, zrównoważony, pragnie konkretów	wdraża projekty i plany, potrafi znaleźć wyjście z trudnej sytuacji
człowiek akcji	impulsywny ekstrawertyk, chce szybko widzieć rezultaty	ukierunkowuje wysiłki członków grupy, skutecznie wpływa i nakłania do aktywności
człowiek kontaktów	zapobiegliwy ekstrawertyk, dobry improwizator, popiera innowacje	nawiązuje i utrzymuje kontakty z przydatnymi osobami z zewnątrz, bada i relacjonuje pomysły oraz opinie powstałe poza zespołem
sędzia	inteligentny introwertyk, obiektywny i niezaangażowany emocjonalnie	wszechstronnie analizuje problemy, ocenia sytuację, sugeruje najlepsze rozwiązania
człowiek grupy	ekstrawertyk ze zdolnością empatii, niskim pragnieniem dominacji i rywalizacji	wspiera członków grupy, zapobiega tarciom i konfliktom, wnosi atmosferę życzliwości i entuzjazmu
perfekcjonista	zdyscyplinowany introwertyk, jest wrogiem przypadku, zawsze świadomy celu	pilnuje ukończenia zadania w wyznaczonym terminie i o jak najwyższym standardzie wykonania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie pr. zbior. pod red. B. Kozusznik, *Psychologia w pracy menedżera*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1994, s. 61; M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s.144

Im lepiej funkcjonuje grupa, tym większe korzyści własne mogą odnieść jej członkowie. Przejawem tego staje się **status społeczny**. Jest to całokształt przysługujących praw w grupie, określa on miejsce w hierarchii społecznej. Najbardziej widocznymi objawami są symbole statusu tj. własne biuro, odpowiednie

meble, samochód służbowy. Symbole te wiele mówią o wykonywanych funkcjach, znaczeniu danej osoby dla rozwoju firmy.

Status jest kategorią wartościującą, zależy w dużej mierze od percepcji obserwatorów. Dlatego też pojawiają się czasem pewne niezgodności.¹ Następuje rozbieżność między domniemanym statusem osoby, a sposobem w jaki jest traktowana. Gdy wszyscy kierownicy, oprócz jednego, otrzymają nowe samochody, osoba postronna może to zinterpretować na swój sposób i uznać, że widocznie ten kierownik zostanie w najbliższym czasie pozbawiony swego stanowiska. Do sprzeczności statusów może również dojść z winy samego zainteresowanego, gdy będzie zachowywał się w sposób nieodpowiedni do swego statusu, np. reprezentant związków zawodowych usilnie starający się przypodobać zarządowi przedsiębiorstwa.

Wysoki status w grupie powoduje poczucie zadowolenia, większą aktywność, wyzwala zachowania zgodne z normami grupowymi. Podobnie więc jak i role społeczne może być elementem kontroli i przyczyniać się do zwiększenia efektywności pracy.

¹ R. M. Hodgetts, *Modern Human...*, op.cit., s. 116

1.3. Zdolność grup spójnych do wywierania nacisku na członków i konsekwencje tego zjawiska.

Elementem najsilniej spajającym członków grupy są niewątpliwie **normy wewnątrzgrupowe**. Są to ustanowione przez grupę zasady zachowania obowiązujące w równym stopniu każdego członka. Regulują one sposoby działania, wartościowania, nawet myślenia. Są to wzorce stylu bycia, ubierania się, wystawiania. W miejscu pracy będą one szczególnie dotyczyły wydajności pracy, zaangażowania w sprawy przedsiębiorstwa, komunikacji z kierownictwem, nastawienia wobec innych grup czy jednostek.

Istnieją **dwa źródła, z których pochodzą normy grupowe**.¹ Źródło zewnętrzne to kultura i zwyczaje narodu, regionu, której elementy wnosi ze sobą każdy członek do grupy pracowniczej. Normy grupowe są też pod niezmiernie silnym wpływem kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa.

Wewnętrzne źródło norm to proces interakcji zachodzących między członkami grupy. Chociaż oczywiście i ono nie jest wolne od naleciałości i wpływów społeczeństwa, którego częścią jest grupa, ani środowiska, z którego pochodzą jej członkowie. „Widzimy zatem, że raz ustalone i przyjęte normy wywierają wpływ na zachowanie się członka jakiejś nowej grupy nawet wtedy, kiedy opuszcza on grupę, w której daną normę sobie przyswoił lub brał udział w jej ustanowieniu.”²

Normy grupowe służą identyfikacji grupy, tworzą jej tożsamość i wyróżniają spośród innych zbiorowości. Oczekuje się w związku z tym, iż normy grupowe będą ściśle przestrzegane. W tym celu **istnieje w każdej grupie zestaw nagród i kar, które służą egzekwowaniu norm** i zachowaniu harmonii w zespole.³

Nagrody będą szczególnie często stosowane, gdy grupie zależeć będzie na utrzymaniu normy, która zaczyna tracić swoją pierwotną wartość. Wówczas nagradzane będą osoby, które ciągle jeszcze normę tę przestrzegają. Częściej wynagradzane są zachowania, które pozostają w bardzo wyraźnym kontraście z zachowaniami osób nie chcących podporządkować się większości. Jest to

¹ W. Jakubowski, *Społeczna natura...*, op.cit., s. 64

² Ibidem, s. 65

³ W. Wosińska, *Kierowanie ludźmi...*, op.cit., s. 116

jednocześnie kara dla takich „odszczepieńców” – grupa demonstruje im, jak wiele tracą nie ulegając jej.

W przypadku niedostosowania się do normy przez daną jednostkę, grupa rozpoczyna proces przekonywania o swoich racjach, nawracania na właściwą drogę. Jeśli się on powiedzie wówczas „nawrócona” osoba jest niejednokrotnie wyżej nagradzana niż osoba, która od początku podporządkowywała się panującym w grupie normom. Jeśli jednak grupie nie powiedzie się zadanie, wtedy jednostka, którą przekonywano bezskutecznie jest karana – są to różne formy dezaprobaty, tymczasowe odrzucenie, bądź też nawet całkowite wykluczenie z grupy.

Nacisk grupy na przestrzeganie norm zwykle jest bardzo silny. Nie każdy jednak jej członek w równym stopniu podporządkuje się obowiązującym zasadom. Zgodnie z modelem E. P. Hollandera i R. H. Willisa istnieją **trzy rodzaje reagowania na naciski społeczne**:¹

- 1) konformizm – odnosi się do konsekwentnego poruszania się w kierunku oczekiwań społecznych,
- 2) niezależność – odnosi się do braku konsekwentnego podążania w kierunku oczekiwań lub w kierunku odbiegającym od nich,
- 3) antykonformizm – odnosi się do konsekwentnego podążania w kierunku odbiegającym od oczekiwań społecznych.

Model ten przedstawia rysunek nr 16.

¹ B. Kozusznik, *Człowiek i zespół. Psychologiczna problematyka autonomii i uczestnictwa*, Uniwersytet Śląski, Katowice 1992, s. 23

TRÓJSTRONNY MODEL KONFORMISTYCZNYCH, NIEZALEŻNYCH I ANTYKONFORMISTYCZNYCH ZACHOWAŃ



Źródło: B. Kozusznik, *Człowiek i zespół. Psychologiczna problematyka autonomii i uczestnictwa*, Uniwersytet Śląski, Katowice 1992, s. 24

Niezależność i antykonformizm to rodzaje reakcji nonkonformistycznych. Ich udział w zachowaniach grupowych nie jest powszechny, raczej sporadyczny, i tym mniejszy, im bardziej zwarta jest grupa.

Na podstawie udziału członków w wywoływaniu i realizowaniu zachowań konformistycznych ujawnia się struktura grupy, która jest jednocześnie **strukturą procesu powstawania norm**.¹

Istnieją więc nadawcy norm, czyli ich autorzy.

Istnieje opozycja względem norm, która oznacza nonkonformizm dwójakiego rodzaju:

- nonkonformizm nietwórczy – prezentują go osoby sprzeciwiające się pierwotnej propozycji normy,
- nonkonformizm twórczy – prezentują osoby będące przeciwko danej propozycji, ale wysuwające własne pomysły.

¹ W. Wosińska, *Kierowanie ludźmi...*, op.cit., s. 115

Konformistów w zespole również można podzielić na dwa typy. Są to ci, którzy zgadzają się z normą pierwotnie zaproponowaną oraz tacy, którzy zgadzają się z kontrnormą.

I w końcu w grupie funkcjonują osoby akonformistyczne, a więc obojętne na normy grupy. Zwykle jednak muszą się one w mniejszym lub większym stopniu podporządkować wprowadzanej normie.

Grupa, aby istnieć musi mieć w swym kręgu w przeważającej większości **konformistów**. Są to ci, którzy skutecznie poddają się naciskom. Cechuje ich zgodność zachowań na skutek oddziaływania norm społecznych.

Powody skłaniające ludzi do konformizmu najczęściej są powtarzalne. Może to być chęć uzyskania nagrody w postaci przyjaźni, akceptacji ze strony grupy. Może to być potrzeba uniknięcia kary, jak np. wyśmianie czy odrzucenie przez grupę. W sytuacjach niejasnych zachowanie innych może być jedyną wskazówką, co do właściwego sposobu działania. A więc decyduje tutaj niewiedza. Podobnie niepewność co do słuszności własnych opinii może skłonić do podporządkowania się większości.

Konformizm najczęściej postrzegany jest w negatywnym świetle, jako uległość, często niezgodna z własnymi przekonaniem, w celu uzyskania osobistych korzyści. W oczach wielu stanowi przeciwieństwo, tak ostatnio cenionej, indywidualności. Jest jednak konformizm w wielu przypadkach zjawiskiem pozytywnym właśnie dla jednostki (grupa z samego założenia, poza skrajnymi sytuacjami, czerpie korzyści z zachowań konformistycznych). Konformizm uwalnia człowieka od ciągłych wątpliwości, co do właściwego zachowania, zwalnia z nieustannego poszukiwania rozwiązań dotyczących stałych działań. Przynosi także wsparcie ze strony innych osób. Niezmiennie pomaga w pracy zespołowej i ułatwia obcowanie z ludźmi.

Przewaga pozytywnych lub negatywnych skutków **zachowań konformistycznych** zależy od ich natężenia. Wyróżnić tu można trzy stopnie:¹

⇒ uleganie – to zachowanie się osoby, która motywowana jest możliwością uzyskania nagrody lub uniknięcia kary. Trwa ono tak długo, jak długo stosuje się obietnicę nagrody lub groźbę kary;

¹ E. Aronson, *Człowiek istota...*, op.cit., s. 51

- ⇒ identyfikacja – wywołana jest pragnieniem upodobnienia się do osoby czy grupy, którą uważa się za atrakcyjną, i pod której wpływem się pozostaje. Identyfikacja różni się od ulegania tym, że dana jednostka rzeczywiście zaczyna wierzyć w opinie i wartości, które przyjmuje;
- ⇒ internalizacja – jest najtrwalszą reakcją na wpływ społeczny, polega na przyjmowaniu za własne wartości, postawy czy poglądy pochodzące od jakiejś osoby lub grupy z powodu głębokiego przekonania o ich słuszności. Stają się one częścią własnego systemu jednostki, uniezależniają się od swego źródła i pozostają niezwykle odporne na zmianę.

W konsekwencji wymienić można trzy podstawowe elementy powodujące takie reakcje:¹

- władza, w przypadku ulegania, jaką dysponuje osoba (grupa) oddziaływująca, jeśli chodzi o przydzielanie nagród za uległość i kar za jej brak;
- atrakcyjność osoby, bądź grupy, z którą identyfikuje się jednostka, może być na tyle silna, że opinie i zachowania postrzegane jako atrakcyjne będą miały większy wpływ na jednostkę, niżby wynikało to z ich treści; wpływowi takiemu można ulec nawet wtedy, gdy wie się o usiłowaniach wywarcia nacisku i oczywisty jest fakt odniesienia korzyści przez osobę naciskającą;
- wiarygodność osoby (grupy), która dostarcza informacji, w przypadku internalizacji – będą to osoby godne zaufania, profesjonaliści, nierzadko autorytety w danych dziedzinach; wiarygodność i efektywność oddziaływania nadawcy może wzrosnąć jeżeli wyraża on stanowisko wyraźnie sprzeczne z jego własnym interesem; również wtedy, gdy wydaje się, że nie stara się on o wpływy.

Liczba zachowań konformistycznych może się zwiększać lub zmniejszać.

Liczne badania pozwoliły na wyodrębnienie głównych czynników wpływających na to zjawisko. Są to nie tylko cechy grupy wywierającej nacisk, ale także cechy sprawy, której nacisk dotyczy oraz cechy osobowościowe samych jednostek, na które grupa wywiera nacisk.²

¹ E. Aronson, *Człowiek istota...*, op.cit., s. 55, 110

² W. Jakubowski, *Spółeczna natura...*, op.cit., s. 71

Spośród **cech grupy** najważniejszą rolę odgrywają:

- ✓ wielkość – zauważono, że bardzo wyraźne skutki wpływu występują w grupie złożonej już z trzech osób, a szczególnie wpływ ten wzrasta, gdy liczba członków grupy rośnie z dwóch do trzech;
- ✓ jednomyślność – nacisk grupy jest całkowicie skuteczny wówczas, gdy wszyscy jej członkowie są jednomyślni. Wystarczy jedna osoba manifestująca swoje odmienne od reszty zdanie, aby gotowość do konformizmu gwałtownie się obniżyła;
- ✓ skład grupy – im wyższa jest pozycja społeczna, kompetencje osób wywierających nacisk, tym bardziej jest on efektywny; im więcej jest takich osób w grupie, tym wyższa będzie skuteczność grupy jako całości;
- ✓ spoistość – duża spoistość i związana z nią atrakcyjność grupy prowadzi bezpośrednio do silnego wpływu na jednostki.

Najistotniejsze **cechy sprawy, której dotyczy nacisk** to:

- jej zrozumienie – im mniej jasna sprawa, tym nacisk jest skuteczniejszy. Osoba stykająca się z taką sprawą lub zadaniem do wykonania, gdy ich nie rozumie, szuka pomocnych wskazówek. Najczęściej dostarczyć ich może grupa. Wówczas dana osoba, pozbawiona innych źródeł informacji, akceptuje tę pomoc, a tym samym ulega wpływowi grupy;
- trudność – im trudniejsze zadanie ma do zrealizowania jednostka, tym bardziej ulega naciskowi grupy; szukając pomocy staje się bezkrytyczna i podatna na wszelkie wpływy;
- charakter sprawy – jeżeli nacisk grupy dotyczy sprawy o charakterze informacyjnym, jest on łatwo akceptowany, jeżeli natomiast dotyczy norm społecznych, wówczas siła wpływu maleje. Łatwiej bowiem jest zmienić poglądy niż nawyki postępowania.

Ostatni zestaw czynników to **cechy osobowościowe jednostek poddanych wpływowi**. Można je rozpatrywać z dwóch przeciwległych punktów. Cechami, które zdecydują o niskim konformizmie są:

- wysoki poziom inteligencji,
- zdolność do abstrakcyjnego, twórczego myślenia,
- wysoka samoocena,
- przekonanie o własnych kompetencjach,

- wysoka pozycja w grupie,
- potrzeba dominacji, niezależności.

Cechy przeciwne do powyższych, a więc niewysoki iloraz inteligencji, niska samoocena, mocno rozwinięte potrzeby afiliacji, czyli kontaktu z ludźmi, mocno wpłyną na zwiększenie tendencji do zachowań konformistycznych.

Przestrzeganie norm grupowych mocno spaja grupę. **Spójność** ta, to stopień w jakim członkowie są wzajemnie ze sobą związani i w jakim odczuwają motywację do pozostawania w grupie. Spójne grupy to te, których członkowie dążą do wspólnego celu. Łączy ich lojalność względem grupy i siebie nawzajem. Na spójność wpływają również liczne czynniki natury organizacyjnej tj. liczebność grupy, jej skład, częstotliwość interakcji, poziom wzajemnej zależności członków. Niebagatelny wpływ ma też subiektywne postrzeganie atrakcyjności grupy, poszczególnych jej członków i ich sytuacji bezpośrednio związanej z członkostwem w grupie. Elementy zwiększające, bądź też zmniejszające zwartość grupy zebrane zostały w tabeli nr 15.

Tabela nr 15

CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA ZWARTOŚĆ GRUPY

CZYNNIKI ZWIĘKSZAJĄCE ZWARTOŚĆ GRUPY	CZYNNIKI ZMNIEJSZAJĄCE ZWARTOŚĆ GRUPY
<ul style="list-style-type: none"> ▪ zgoda grupy na cele ▪ mała liczebność grupy ▪ częstość i bezpośredniość współdziałania ▪ atrakcyjność osobowa ▪ rywalizacja międzygrupowa ▪ korzystne opinie o grupie ▪ brak dominacji jednostki ▪ wysokie zarobki ▪ interesująca praca ciesząca się prestiżem ▪ względna stabilność grupy ▪ korzystne stosunki z kierownikiem grupy, akceptacja jego osoby lub też antagonistyczny stosunek do niego ▪ możliwość partycypacji w podejmowaniu decyzji ▪ satysfakcjonujący poziom zaspokajania potrzeb społecznych ▪ znaczne podobieństwo między członkami (wiek, płeć, pochodzenie) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ brak zgody co do celów ▪ duża liczebność grupy ▪ mniejsze możliwości częstego i bezpośredniego współdziałania ▪ brak atrakcyjności osobowej ▪ rywalizacja wewnątrz grupy ▪ niekorzystne doświadczenia co do grupy ▪ dominowanie przez jednostkę ▪ niskie zarobki ▪ mało interesująca praca ▪ krótkotrwałość grupy ▪ brak możliwości udziału w podejmowaniu decyzji ▪ zbyt niski poziom zaspokajania potrzeb społecznych przez grupę ▪ duże zróżnicowanie członków

Źródło: A. Kozdrój, *Grupa pracownicza jako przedmiot i podmiot motywowania*, PAN ZNZ Ossolineum, Wrocław 1988, s.110

Zwartość grupy jest cechą bardzo istotną z punktu widzenia całego przedsiębiorstwa, albowiem wpływa ona bezpośrednio na efektywność pracowników.¹ Silnie zwarte grupy mają stosunkowo niski wskaźnik fluktuacji, nawet w przypadku powszechnego negatywnego stosunku do firmy. Charakteryzują się mniejszą absencją niż grupy niespójne. Jest to przypuszczalnie związane z dobrym klimatem panującym w zwartej grupie. Przestawanie bowiem z ludźmi podobnymi do nas, o tych samych opiniach, dającymi nam akceptację, a przez to bezpieczeństwo, prowadzi do zmniejszenia lęków, napięć zawodowych, rośnie wówczas zadowolenie z wykonywanej pracy i samego siebie.

W silnie zwartych grupach mogą się jednak wytworzyć niesprzyjające zakładowi pracy **metanormy**.² Obowiązują one obok norm formalnych i często są z nimi sprzeczne. Pojawiają się szczególnie w sytuacjach, gdy grupa pracowników uzna, iż powstała rozbieżność między ich interesami a interesem organizacji. Dotyczy to głównie takich kwestii jak wynagrodzenia, czas pracy, oczekiwane wyniki pracy. Efektem destrukcyjnego oddziaływania metanorm może być na przykład ograniczenie wydajności, niepełne wykorzystanie dnia roboczego, nadmierne i nieuzasadnione zużywanie surowców i materiałów.

Innym negatywnym przejawem wysokiej spójności grupy jest **partykularyzm grupowy**.³ Polega on na preferowaniu interesów własnej grupy, ze szkodą dla interesów innych grup pracowniczych, czy nawet całego przedsiębiorstwa. Objawem mogą być postawy roszczeniowe, rozluźnienie dyscypliny itp.

Zwarta grupa może również obniżać swoje możliwości w sposób nieświadomy. Bliskie więzi, jakie zawiązują się w takiej grupie, rozwinięte normy socjalne i emocjonalne powodują brak obiektywizmu w ocenianiu siebie nawzajem jako pracowników i niemożność wzajemnego zdyscyplinowania się.⁴ Silny strach przed odrzuceniem i obawa przed skrzywdzeniem zaprzyjaźnionego członka grupy powstrzymują od nawet konstruktywnej krytyki. W tej sytuacji zdrowy rozsądek i interes przedsiębiorstwa zostają zdominowane przez wyższość chęci utrzymania „kółka wzajemnej adoracji”, jakim staje się silnie zwarta grupa.

¹ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie...*, op.cit., s. 280

² H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia organizacji...*, op.cit., s. 119

³ Z. Skorny, *Mechanizmy regulacyjne...*, op.cit., s. 69

⁴ Ch. Mabey, P. Iles, *Managing Learning*, Routledge, London and New York in association with The Open University 1994, s. 180

2. Zachowania komunikacyjne w organizacji

Jednym z fundamentalnych działań w organizacji jest wzajemne (między pracownikami) komunikowanie się. Żadna współpraca, żadne, nawet najprostsze procesy zachodzące w przedsiębiorstwie nie są możliwe bez wystąpienia aktów komunikacyjnych.

Komunikacja jest środkiem, za pomocą którego ludzie w organizacji wymieniają informacje dotyczące działań przedsiębiorstwa. Jest to wymiana myśli, faktów, uczuć przez dwie lub więcej osoby przy użyciu słów, liter i symboli.¹ Może przybierać różne formy np. konwersacja twarzą w twarz, rozmowa telefoniczna, konferencje, raporty, listy itp.

Komunikacja staje się istotnym narzędziem szczególnie w dzisiejszych czasach, które zwie się erą informacji. To ona właśnie decyduje o być albo nie być wielu przedsiębiorstw. Ma wpływ na sferę zawodową człowieka, realizowanie ambitnych planów, karierę. „Istnieje wiele teorii socjologicznych, które traktują współczesne społeczeństwa jako społeczności, w których wiedza stała się władzą. Innymi słowy, właśnie komunikacja i informacja stały się w nich podstawowym narzędziem zawłaszczania przestrzeni społecznej, narzucania panowania, wprowadzania dystansu między grupami. Kompetencje komunikacyjne, kompetencje językowe stały się zatem podstawowym wyznacznikiem powodzenia jednostek w ich ekspansji społecznej, w realizowaniu ich indywidualnych dążeń itd.”² Informacja, a co za tym idzie i wiedza, dając władzę, jest podstawowym dobrem na współczesnym rynku. To głównie o nią muszą zabiegać i dbać przedsiębiorcy i pracownicy, ku pożytkowi własnemu oraz całej firmy.

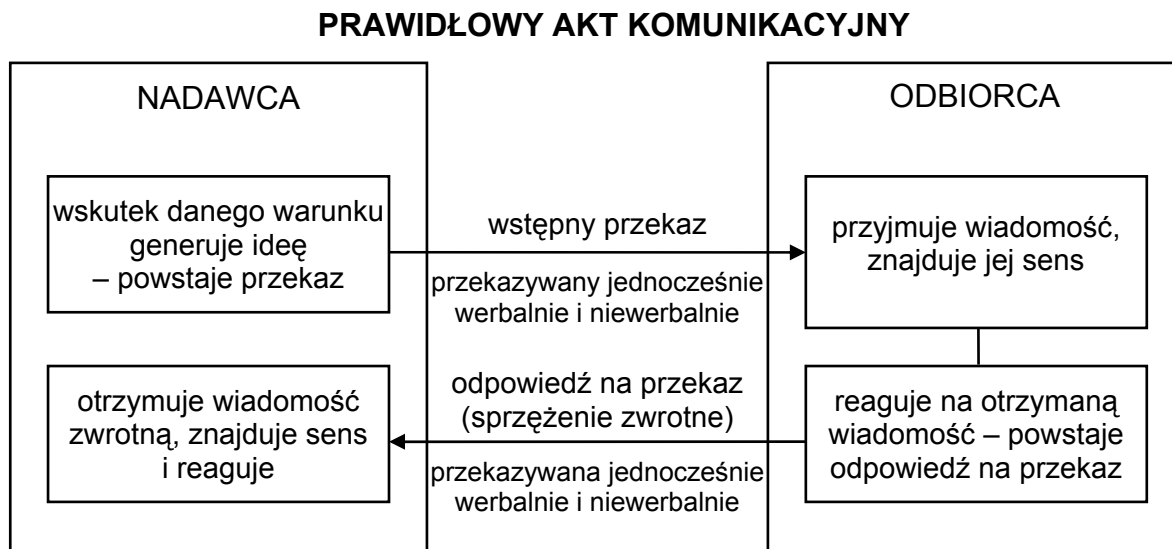
Dlatego też, mówiąc o komunikacji, kładzie się silny nacisk na kwestię zrozumienia przekazu. Komunikację definiuje się nie tylko jako wymianę informacji, lecz także jako proces, w którym nadawca sprawia, iż jego wiedza, myśli, pragnienia stają się znane i zrozumiałe dla odbiorcy. „Istotą i celem komunikacji jest wzajemne zrozumienie się nadawcy i odbiorcy w zakresie przekazywanych wiadomości (komunikatów). Oznacza to, że sens wiadomości odebranej przez odbiorcę powinien

¹ R. C. Appleby, *Modern Business...*, op.cit., s. 182

² *Etyka międzyludzkiej komunikacji*, pod red. J. Puzyniny, Wydawnictwo Naukowe Semper, Warszawa 1993, s. 17

być taki sam, jaki przekazał nadawca wiadomości.”¹ Schematycznie przedstawić to można jak poniżej (rysunek nr 17).

Rysunek nr 17



Źródło: Opracowanie własne na podstawie L. L. Byars, L. W. Rue, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin Inc., 1991, s. 499

Komunikacja spełnia wiele różnorodnych funkcji, które w sposób bezpośredni lub pośredni powodują, że współzycie z innymi ludźmi staje się możliwe. Pozwala na poznanie drugiego człowieka, jego potrzeb. Skuteczna komunikacja nadaje zarządzaniu ludzki wymiar. Umożliwia opracowanie adekwatnych do sytuacji pracowniczych systemów motywacyjnych, usprawnia proces pracy (tabela nr 16).

¹ H. Bieniok i zespół, *Metody sprawnego...*, op.cit., s. 220

FUNKCJE KOMUNIKACJI

Funkcje jakie pełni komunikacja w przedsiębiorstwie:
⇒ informowanie i wymiana informacji – przekazywanie danych do identyfikacji problemu, oceny rozwiązań, podjęcia decyzji i odpowiednich działań
⇒ wyrażanie emocji – porównywanie postaw i systemów wartości, uwolnienie się od stresu, zrozumienie samego siebie i innych
⇒ zaspokajanie potrzeb – bezpieczeństwa, dominacji, uznania, współuczestnictwa itp.
⇒ motywowanie – formułowanie celów, otrzymywanie informacji zwrotnych o rezultatach wzmacniania pożądanых zachowań
⇒ kontrolowanie – sprawdzanie poziomu wykonania zadań, ocena efektów, przewidywanie przyszłych wyników
⇒ rozstrzyganie sporów i konfliktów – szczególna rola negocjacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985, s. 385; S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 215

2.1. Formalne i nieformalne procesy komunikacyjne w przedsiębiorstwie

Na komunikację w przedsiębiorstwie spojrzeć można z dwóch perspektyw: interpersonalnej – między jednostkami oraz **organizacyjnej** – w obrębie formalnej struktury organizacji. Te dwie podstawowe formy komunikacji pozostają we wzajemnej zależności w taki sposób, iż komunikacja interpersonalna jest zawsze częścią komunikacji organizacyjnej.¹

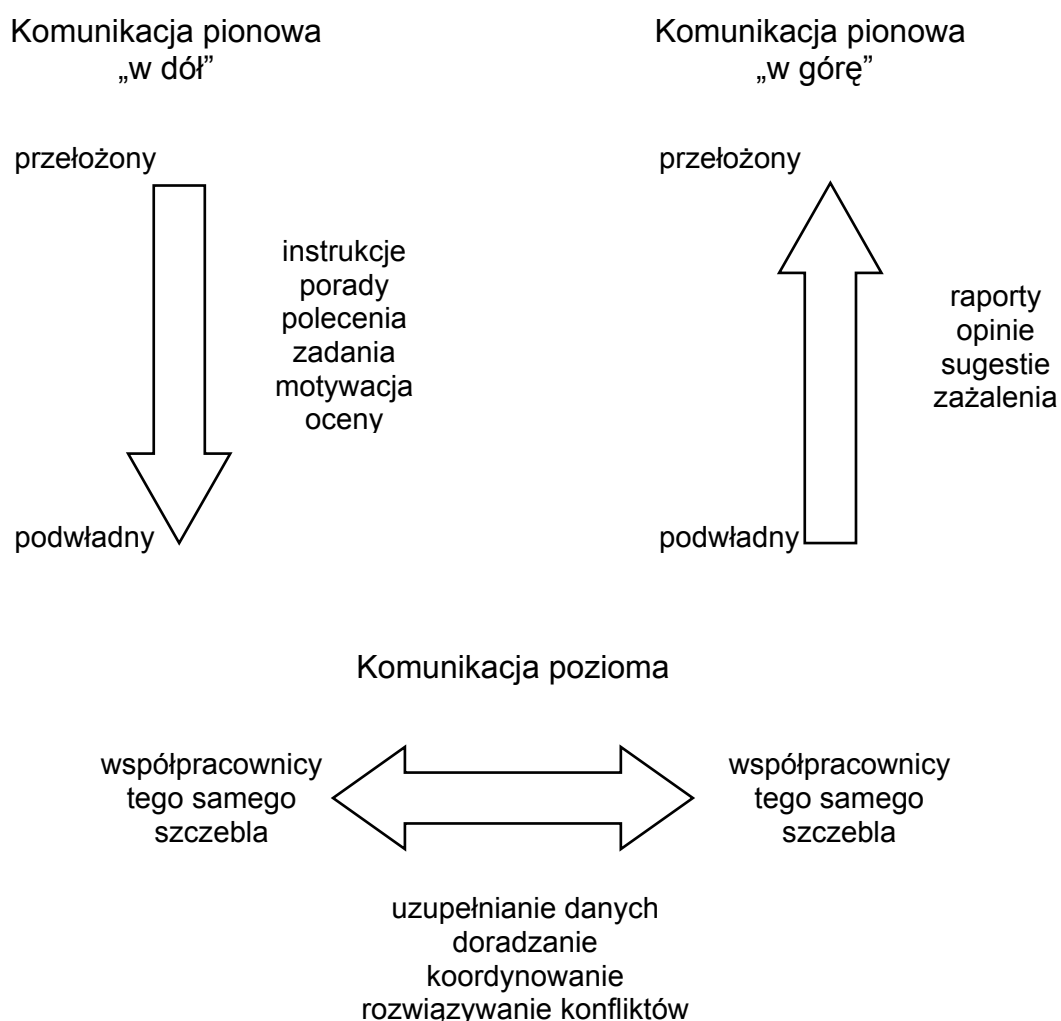
Dobra komunikacja w przedsiębiorstwie polega na stałym informowaniu załogi o głównych celach i problemach przedsiębiorstwa, zamierzeniach kierownictwa, o aktualnej i docelowej pozycji firmy na rynku. Zła komunikacja, polegająca na niełiczeniu się z opinią pracowników, zatrzymywaniu informacji na wyższych szczeblach hierarchii, prowadzi do tzw. emigracji wewnętrznej ludzi, czyli do psychicznego izolowania się zatrudnionych, osłabienia zainteresowania pracą oraz do obojętności wobec losów przedsiębiorstwa.

Jednakże również pracownicy wykonawczy muszą informować kierownictwo o sytuacji w zakładzie pracy. Winni zawsze dostarczać informacji zwrotnej, jeśli chcą choćby najmniejszego stopnia partycypacji w działalności przedsiębiorstwa.

Ze względu na powyższe uwarunkowania przedstawić można trzy główne kierunki komunikacyjne w organizacji formalnej (rysunek nr 18).

¹ L. L. Byars, L. W. Rue, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin Inc., 1991, s. 499

KIERUNKI KOMUNIKACYJNE W PRZEDSIĘBIORSTWIE



Źródło: Opracowanie własne

Komunikacja w dół linii zarządzania ma miejsce, gdy informacje przekazywane są od przełożonych do podwładnych. Tą drogą pracownik powiadamiany jest o sytuacji przedsiębiorstwa na rynku, zasadach funkcjonowania organizacji, procedurach. Stawiane są mu zadania do wykonania, przedstawiane oczekiwania, oferowane doradztwo. Tym kanałem pobudza się motywację podwładnych, dokonuje oceny ich wydajności i skuteczności.

Istnieją rozliczne czynniki ograniczające efektywne pionowe komunikowanie się z góry na dół:¹

- niekompletne, dwuznaczne informacje,
- przeładowanie informacyjne,
- nieodpowiedni moment wybrany na zakomunikowanie wiadomości,
- umyślne lub nieumyślne zniekształcanie faktów.

Komunikacja w górę linii zarządzania to transmisja informacji od podwładnych ku przełożonym. Powinna ona pomóc kierownikom w ocenie skuteczności ich komunikacji w dół oraz w rozpoznaniu problemów wewnątrz organizacji. Można zwrócić uwagę szczególnie na takie komunikaty jak: aktywność podwładnych (ich osiągnięcia, rozwój, plany na przyszłość); nierozwiązane problemy w miejscu pracy; odczucia dotyczące współpracowników, wykonywanej pracy, całej organizacji; sugestie i pomysły dla usprawnienia pracy indywidualnej i grupowej.²

Niestety i w tym kierunku komunikacyjnym występują okoliczności utrudniające skuteczne porozumiewanie się:³

- mała dostępność przełożonych z powodów czasowych lub odległości fizycznej,
- przeciążenie kierowników codziennymi obowiązkami, często biurokracją, i brak czasu dla podwładnych,
- niechęć menedżerów do otwierania się przed podwładnymi, głównie z powodu różnicy statusów, a z drugiej strony do wysłuchiwanie nieprzyjemnych wiadomości,
- zakłamanie i zniekształcanie przekazu - z powodu tego czynnika pracownicy bardzo często mówią nie to, co wiedzą, lecz to, co kierownik chciałby usłyszeć.

W starożytnej Grecji posłańcy przynoszący złe nowiny byli zabijani. Zwyczaj ten, choć oczywiście nie dosłownie, pokutuje do dzisiaj. Z badań psychologów znane jest zjawisko przenoszenia swej niechęci, irytacji z otrzymanej wiadomości na jej dostarczyciela. Od takiego momentu osoba ta może się kojarzyć już tylko negatywnie i utraci pozyskaną sympatię czy przychylną opinię.

¹ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999, s. 22

² L. L. Byars, L. W. Rue, *Human Resource...*, op.cit., s. 500

³ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się...*, op.cit., s. 25

Komunikacja pozioma odbywa się pomiędzy pracownikami na równorzędnych stanowiskach, ale w różnych działach. Służy głównie koordynacji działań, upowszechnianiu i uzupełnianiu danych. Ułatwia rozwiązywanie konfliktów w organizacji. Poprzez nią buduje się i wzmacnia więzi między pracownikami, zaspokajając przy tym silną potrzebę afiliacji.

Komunikowanie się poziome także bywa ograniczane.¹ Przyczyną może być, jak i w innych kierunkach komunikacji, przeładowanie informacyjne zniechęcające do przyjmowania kolejnych wiadomości, czy przekazywania informacji innym osobom. Bariery fizyczne, mała motywacja powodują zmniejszenie efektywności wymiany informacji. Istotną rolę odgrywa poczucie zagrożenia wpływające hamująco na kooperację. Zagrożenie to wynika z rywalizacji o podwyżkę wynagrodzenia, premie, przywileje, zawodowe nieoficjalne kontakty. Komunikację między działami utrudnia wąska specjalizacja wpływająca na wzajemne niezrozumienie się i izolację.

W przedsiębiorstwach informacje przesyłane są nie tylko formalnymi drogami, ale także poprzez liczne rodzaje sieci nieformalnych zwane winoroślami. **Winorośl** to nieoficjalny, swobodny zbiór dróg komunikacji, które są niezależne, a czasem nawet zastępują oficjalnie przyjęte w organizacji procedury komunikacyjne.² Cechują się dużą szybkością przekazywania wiadomości, umacniają więzi koleżeńskie. Nierzadko są podstawowym źródłem informacji w przedsiębiorstwie. Trudno je jednak kontrolować. Często zakłócają lub dezorganizują wyznaczony obieg informacji w firmie. W obrębie winorośli przekazywane są informacje oficjalnie zarezerwowane tylko dla wybranych, a więc tajemnice służbowe.

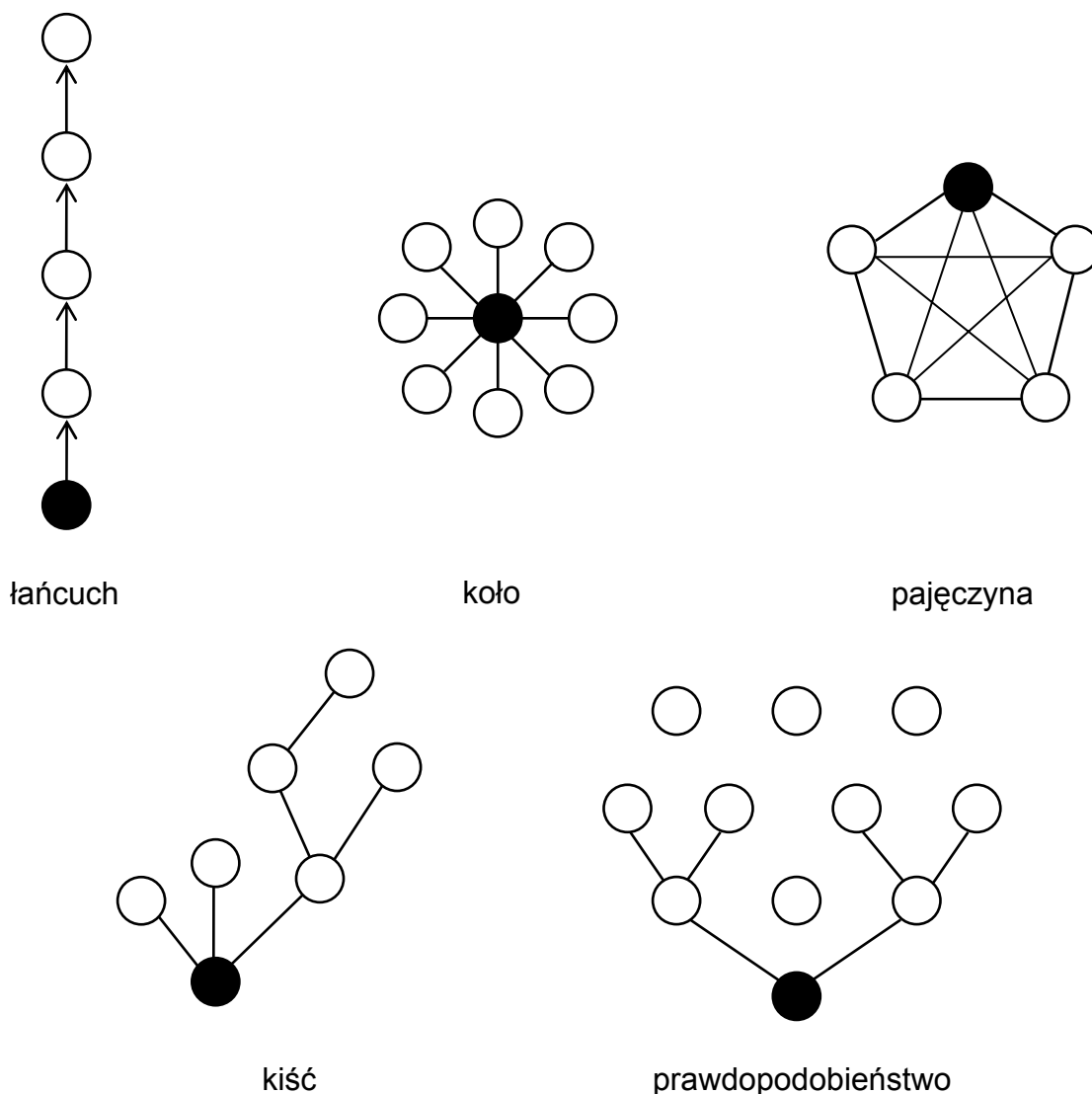
Winorośl pojawia się szczególnie tam, gdzie pracownicy znają się dość dobrze nawzajem, w organizacjach, w których oficjalny przekaz informacji nie funkcjonuje prawidłowo. Pracownicy starają się więc wypełnić luki poprzez nieformalne kanały. Nasilenie następuje głównie wówczas, gdy pewne okoliczności, zjawiska, w miejscu pracy wywołują silne emocje, poczucie niepewności np. zmiany organizacyjne, nowe procedury, przeszerzeganie, zmiany na stanowiskach pracy.

Nieformalne sieci komunikacji przybierają różne formy (rysunek nr 19).

¹ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się...*, op.cit., s. 26

² R. Bennett, *Personal...*, op.cit., s. 46

NIEFORMALNE SIECI KOMUNIKACJI



Źródło: Opracowanie własne na podstawie L. R. Bittel, *Krótki kurs zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa Londyn 1989, s. 163; R. M. Hodgetts, *Modern Human Relations*, The Dryden Press, Hinsdale, Illinois USA 1980, s. 139

W „**łańcuchu**” jeden pracownik przekazuje drugiemu informację, ten kolejnemu, a ten następnemu itd. W trakcie powtarzania dochodzi do zniekształcenia pierwotnej wiadomości, czasem nawet do tego stopnia, iż pracownik na końcu „łańcucha” otrzyma ją w zupełnie zmienionej postaci.

„**Koło**” charakteryzuje się przekazywaniem informacji przez jedną osobę wielu innym. Powstaje, gdy nadawca uzna, że posiada bardzo interesującą wiadomość i będzie chętny do jej rozpropagowania. Jednakże pracownicy przyjmujący ją

z uwagą staną się mniej zaangażowani w odbiór istotnych informacji, zwłaszcza od przełożonych.

W „**pajęczynie**” istnieją równe szanse komunikowania się dla wszystkich partnerów. Mogą się oni ze sobą swobodnie porozumiewać. W związku z tym jednak dochodzi tu do licznych zakłóceń i szumu informacyjnego.

Sieć typu „**kiść**” to porozumiewanie się z wybranymi osobami. Informacje trafiające do uszu innych są bardziej przez nadawcę przemyślane, lepiej zorganizowane, wzrasta ich dokładność.

W sieci „**prawdopodobieństwo**” jeden pracownik przesyła komunikaty zupełnie przypadkowym członkom organizacji, oni zaś kolejnym przypadkowym. Informacje przekazywane w ten sposób, ze względu na różnorodność nadawców i odbiorców, będą różnie interpretowane i spowodują często odmienne reakcje. Pierwotny przekaz będzie więc wzbogacany o dodatkowe elementy – subiektywne opinie, przypuszczenia, zabarwienie emocjonalne.

Nieformalnymi drogami komunikacyjnymi w przedsiębiorstwie można się wiele dowiedzieć. Często są to cenne informacje, czasami takie, które wskutek niedopatrzenia pominięte zostały w oficjalnych komunikatach. Jednakże ze względu na dużą liczbę przekazywanych informacji i w związku z dużą szybkością przesyłu, wiadomości bywają często niekompletne lub nieprawdziwe. Najgorszym skutkiem działań winorośli jest **plotka**.¹

Teoretycy komunikacji często definiują ją jako produkt zainteresowania i dwuznaczności. Gdy coś nie jest przedmiotem zainteresowania, nie będzie też przedmiotem dyskusji. Z kolei jeżeli wszystkie fakty i dane są znane, nie ma powodu do plotek.

Plotka jest jednocześnie podtrzymywana i wyolbrzymiana poprzez dość powszechne zjawisko selektywnej filtracji i przetwarzania. Dana informacja jest filtrowana – pewna jej część pozostaje, reszta jest odrzucana. To, co przekazane ma być dalej zostaje z kolei przetworzone – dodaje się szczegóły, koloryzuje itp.

¹ R. M. Hodgetts, *Modern Human...*, op.cit., s. 146

2.2. Efektywność komunikacji między pracownikami

O efektywności komunikacji rozstrzygać można na podstawie stylów komunikowania się ludzi. W bardzo dużej mierze komunikacja zależna jest od ludzkiej osobowości. Dlatego też, w zależności od zróżnicowania nadawcy i odbiorcy, możemy wymienić różne style komunikacji. Najbardziej powszechnymi są:

- ❖ **styl partnerski** – to komunikowanie się skoncentrowane zarówno na własnej osobie, jak i na osobie partnera. Własne pragnienia, potrzeby i oczekiwania są równie ważne jak partnera. Rozmowę prowadzi się w taki sposób, aby cele obu stron zostały zrealizowane. Dominuje nastawienie na wyjaśnianie różnic między własnymi poglądami a stanowiskiem współrozmówcy. Zapewnia się mu swobodę ekspresji, przekazuje informacje zwrotne. „Istotne w komunikowaniu się jest przyjmowanie roli osób, z którymi jednostka pozostaje w interakcji, koncentrowanie się na cudzym punkcie widzenia. Przyjmowanie ról jest uznawane za centralny mechanizm rozwoju „ja” jednostki, rozumienia „ja” innych, rozumienia oczekiwań partnera wobec jednostki.”¹
- ❖ **styl niepartnerski** – komunikowanie się skoncentrowane wyłącznie na własnej osobie, bądź tylko na osobie partnera. Nierówno traktuje się potrzeby swoje i rozmówcy. Skupienie się na własnym celu prowadzi do ignorancji drugiej strony, silnym trwaniu przy swoich poglądach, nie przyznawaniu racji. Z kolei koncentracja na rozmówcy objawia się całkowitym porzuceniem postawy asertywnej – rezygnuje się z własnego stanowiska, popiera we wszystkich opiniach partnera i dąży do realizacji tylko jego potrzeb.

Wyżej wymienione style są jedną z miar efektywności komunikacji (rysunek nr 20).

¹ L. Grzesiuk, *Studia nad komunikacją interpersonalną*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 1994, s. 13

STYLE KOMUNIKACJI A JEJ EFEKTYWNOŚĆ



Źródło: Opracowanie własne

W życiu codziennym zauważyć można pewną zależność w przyjmowaniu odpowiedniego stylu komunikacji. Sposób prowadzenia rozmowy wyrażający niską koncentrację na własnej osobie stosowany jest wobec osób, których status postrzegany jest jako wyższy niż podmiotu. Natomiast w relacjach z osobami bliskimi najczęściej przyjmuje się sposób komunikacji z koncentracją na własnej osobie lub też na sobie i partnerze interakcji.¹ Jak widać więc czasami okoliczności zewnętrzne, sam partner rozmowy, mają silniejszy wpływ na jej styl niż osobowość jednostki.

Chociaż najbardziej skutecznym między współpracownikami w organizacji jest styl partnerski, i taki też powinien dominować, to należy się również zastanowić nad zaletami stylu niepartnerskiego.

Skoncentrowanie się wyłącznie na drugiej osobie odniesie niewątpliwie bardzo dobre skutki przy obsłudze klientów firmy. Szczególnie w przypadku reklamacji,

¹ L. Grzesiuk, *Studia nad komunikacją...*, op.cit., s. 44

zażaleń. Takim sposobem pozyskamy sobie nabywców naszych produktów i usług – stawiając się w ich sytuacji, przyjmując ich punkt widzenia łatwiej ich zrozumiemy i zaradzimy problemom, a tego właśnie od np. działu obsługi oczekuje klient.

Z kolei koncentracja na własnej osobie, chociaż wydaje się stylem zupełnie niewłaściwym, może być korzystna w szczególnym przypadku, gdy styl taki przybiera np. szef firmy. Zakładając jego silną identyfikację z przedsiębiorstwem możemy przyjąć, iż mówiąc „ja” ma na myśli całą organizację. W komunikacji z pracownikami musi brać pod uwagę, iż oni często mówiąc o swoich potrzebach i racjach, kierują się głównie swoimi korzyściami prywatnymi, pozostawiając na uboczu sprawy zawodowe. W takim układzie komunikacyjnym przełożony koncentrując się na własnej osobie (a pośrednio przedsiębiorstwie), tylko właśnie przez taki niepartnerski styl może osiągnąć cele pożądane dla organizacji. W wielu sytuacjach dla dobra firmy, nie powinien wręcz przyjmować stylu partnerskiego, bo chociaż zyskałby jednego poplecznika, mógłby zadziałać poprzez to na szkodę całej firmy.

W procesie komunikacyjnym występują liczne bariery utrudniające skuteczne porozumiewanie się. Mogą to być niewłaściwe okoliczności, nieodpowiedni czas, indywidualne cechy nadawcy i odbiorcy, nieprawidłowy wybór kanału komunikacyjnego. Każdy z tych czynników może zredukować efektywność komunikacji, czyli stopień realizacji celów, którym komunikacja miała posłużyć.

Poniżej w tabeli nr 17 przedstawiam zbiór podstawowych barier komunikacyjnych, często występujących w organizacjach.

Tabela nr 17

BARIERY KOMUNIKACYJNE W PRZEDSIĘBIORSTWIE

W procesie komunikacyjnym przeszkodami są:
I. CZYNNIKI OSOBOWE
Negatywne zjawiska poznawcze: <ul style="list-style-type: none"> ▪ filtrowanie – przedstawianie informacji nie takiej jaka ona jest, lecz takiej jaką się chce, żeby była postrzegana ▪ selektywność postrzegania – odbiorca widzi i słyszy komunikaty w sposób wybiórczy, zauważa to, co chce zauważyć (np. do naszych uszu komplement dotrze zawsze, krytyka – niekoniecznie) ▪ nadmierna generalizacja – zamiast odwoływać się do konkretnych przyczyn danego zdarzenia, przypisujemy je stałym cechom osoby ▪ opieranie się na przypuszczeniach, zbyt szybkim ocenianiu

<ul style="list-style-type: none"> ▪ konserwatyzm poznawczy – ograniczona zdolność do percepcji i przetwarzania nowych informacji, lęk przed nowym
<p>Brak umiejętności komunikacyjnych:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ język – słowa i zachowania niewerbalne mają różne znaczenie dla różnych ludzi z powodu: wieku, wykształcenia i środowiska kulturowego, użycie niezrozumiałej terminologii, żargonu ▪ brak treściowej logiki przekazu ▪ sposób mówienia – mówienie niewyraźne, zbyt szybkie, zbyt ciche, małomówność, która prowadzi do niedomówień, brak zwięzłości ▪ sposób pisania – ubogie słownictwo, błędna gramatyka i ortografia, nieczytelny układ strony, zawiłość ▪ brak aktywnego słuchania – nie przestrzeganie podstawowych zasad słuchania, słuchanie oceniające – skupienie się nie na treści wypowiedzi, lecz na osobie nadawcy ▪ niewłaściwe zrozumienie intencji partnera ▪ brak sprzężenia zwrotnego
<p>Różnice indywidualne:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ emocje – szczególnie skrajne utrudniają komunikację ▪ zestaw wartości, dotychczasowe doświadczenie, uprzedzenia – wpływają na percepcję informacji, powodują subiektywizm interpretacji odebranych wiadomości ▪ mała motywacja, różne potrzeby i oczekiwania odbiorcy spowodują, iż nie wszystkimi informacjami zainteresuje się odbiorca, niektóre może zlekceważyć ▪ więź i stosunki między nadawcą a odbiorcą – konflikty interpersonalne bardzo osłabiają efektywność komunikacji ▪ brak zaufania i szacunku między partnerami interakcji ▪ różnice w statusie – trudno jest porozumieć się osobom o różnych statusach, często osoby na wyższych stanowiskach nie doceniają zaangażowania pracowników wykonawczych, ci zaś, troszcząc się o swoją pracę i dobre układy ze współpracownikami ukrywają „niewygodną” prawdę, nie dzielą się swymi pomysłami ani spostrzeżeniami
<p>II. CZYNNIKI INSTYTUCJONALNO – ORGANIZACYJNE</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ klimat psychologiczny w organizacji – komunikacja jest utrudniona w mocno zhierarchizowanych przedsiębiorstwach, przy autokratycznym stylu przywództwa, gdzie zniechęca się pracowników do partycypacji i swobodnej wypowiedzi ▪ nadmiernie długi łańcuch zarządzania (przekazywania poleceń) – przechodząc przez wiele osób informacja pierwotna gubi swój sens, jest dodatkowo interpretowana, może też zostać wstrzymana na długi czas ▪ przeładowanie informacjami – zbyt duża ilość wiadomości może spowodować niemożność ich przetworzenia, a w konsekwencji zahamowanie ich odbioru ▪ ograniczenia czasowe – np. zbyt długie raporty ▪ niewłaściwie wybrane miejsce na rozmowę – np. utrudniający porozumiewanie się hałas, obecność osób trzecich ▪ zbyt skomplikowane nowoczesne technologie – szczególnie te niedopasowane do poziomu zdolności pracowników spowalniają pracę

Źródło: Opracowanie własne

Jak widać na podstawie tabeli przeszkody w czasie komunikacji stwarzać może w takim samym stopniu nadawca jak i odbiorca, czy też ich otoczenie. Zakłócenia komunikacyjne wpływać mogą w szerszym rozumieniu na przekaz i odbiór wiadomości, w węższym na jej zrozumienie, akceptację i dalsze działanie.¹

¹ D. Torrington, L. Hall, *Personnel Management: HRM in action*, Prentice Hall Int., UK 1995, s. 133

3. Partycypacja pracownicza

Ciągły wzrost poziomu wiedzy społeczeństw i samoświadomości jednostek ludzkich skutkuje systematycznymi zmianami w podejściu do zarządzania. We współczesnych przedsiębiorstwach ustala się wewnętrzną hierarchię organizacyjną w celach porządkowych. W rzeczywistości bowiem często znaczna część władzy przekazywana jest w ręce pracowników szeregowych. C. Sikorski w ten sposób tłumaczy to zjawisko: „Im większa autonomia pracowników, tym większy zakres kontroli społecznej, znacznie bardziej skutecznej od kontroli kierowniczej. Im większa autonomia, tym bardziej pracownicy odczuwają możliwość rzeczywistego oddziaływania na funkcjonowanie organizacji. Prowadzi to nie tylko do większej motywacji do pracy, ale również sprawia, że są oni bardziej podatni na wpływy współpracowników i przywódcy. Najlepszym sposobem zwiększenia wpływu na pracowników jest zatem zwiększenie posiadania przez nich władzy.”¹

Mówimy tu o procesie partycypacji, czyli udziale pracowników w procesach regulacyjnych przedsiębiorstwa. Jej niekwestionowanymi zaletami jest obniżenie poziomu napięć między pracownikami i pracodawcami, zwiększanie skłonności do innowacji, stymulowanie wzrostu wydajności i produktywności.²

W literaturze partycypację określa się jako:³

- współuczestnictwo – wywieranie wpływu przez pracowników na procesy zachodzące w przedsiębiorstwie,
- współdziałanie – konsultacje i zbieranie opinii pracowników,
- współdecydowanie – udział w podejmowaniu decyzji,
- współzarządzanie – współpraca menedżerów i pracowników w zarządzaniu.

Uważam, że kluczowym pojęciem w świetle zmian restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwie jest współdecydowanie. „Okazuje się bowiem, że pracownicy osiągają dobre wyniki przede wszystkim dzięki własnemu zaangażowaniu, nie zaś dzięki wykonywaniu wyłącznie odgórnych poleceń, a najlepszym sposobem na wzbudzenie tego zaangażowania jest zapewnienie im udziału w podejmowaniu decyzji na szczeblu jednostki, w której są zatrudnieni... Dzięki temu lepiej godzą

¹ C. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, s. 86

² L. Gilejko, *Spółeczeństwo a gospodarka. Socjologia ekonomiczna*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2002, s. 163

³ L. Gilejko, R. Towalski, *Partnerzy społeczni. Konflikty, kompromisy, kooperacja*, Poltext, Warszawa 2002, s. 116

sprzeczne interesy i różnorodne punkty widzenia, eliminują konflikty międzyludzkie, a także opory wobec innowacji.”¹

Sama **decyzja** to wybór sposobu działania dla osiągnięcia określonego celu.² Ważne jest jednak nie tylko ustalenie sposobu, ale przede wszystkim zgoda pracowników na wybraną formę działania. Bowiem „efektywna decyzja jest wynikiem wysokiej jakości rozwiązania (opartego na kompetencjach, ekspertyzach, doświadczeniu, rozeznaniu potrzeb rynku itp.) i równoczesnej jego akceptacji przez tych, których decyzja dotyczy.”³ A właśnie jedną z podstawowych zalet partycypacji, obok wysokiej jakości podjętej decyzji, opartej na skumulowanej różnorodnej wiedzy uczestników grupy, jest jej wysoki stopień akceptacji przez pracowników. Z badań psychologów wiemy, że ludzie silnie popierają decyzje, za które czują się odpowiedzialni, w wyniku brania udziału w ich podejmowaniu. Dobrze też rozumieją powzięte decyzje – byli przecież świadkami ich kształtowania się. Nie tylko więc je akceptują, ale są też świadomi innych rozpatrywanych rozwiązań, łącznie z przyczynami, dla których zostały one odrzucone.

Współdecydowanie ma też wiele innych zalet oraz nieliczne wady (tabela nr 18).

¹ J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu...*, op.cit., s. 217

² S. Ehrlich, *Norma, grupa, organizacja*, Wydawnictwa Prawnicze PWN, Warszawa 1998, s. 22

³ *Psychologia w pracy menedżera*, pod red. B. Kożusznik, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1994, s. 47

EFEKTY PARTYCYPACJI DECYZYJNEJ

PARTYCYPACJA DECYZYJNA	
+ EFEKTY POZYTYWNE	
<ul style="list-style-type: none"> • podwyższenie jakości decyzji • motywacja podwładnych w procesach wdrażania podjętych decyzji • wzrost zadowolenia z pracy • integracja celów organizacji i celów pracowniczych • wzmacnianie więzi grupowej • rozwijanie umiejętności organizacyjnych i samozarządzania • poczucie sprawstwa: wolności wyboru, wpływu i własnej skuteczności 	
– EFEKTY NEGATYWNE	
<ul style="list-style-type: none"> • koszty szkolenia pracowników • koszty przełamania oporów ze strony kadry menedżerskiej • czynnik czasu 	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Mączyński, *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 1996, s. 50

Partycypacja decyzyjna jest więc sposobem na dobre funkcjonowanie firmy oraz efektywność i zaangażowanie pracowników nie tylko w czasach dobrej koniunktury, ale głównie w warunkach niepewności. Jest jednym z najlepszych sposobów przeprowadzania zmian w obrębie przedsiębiorstwa. Pomaga zażegnać konflikty i skutecznie opanować sytuacje tzw. kryzysowe.

3.1. Powszechne zjawiska w procesach kooperacji pracowniczej

Skuteczność pracy grupowej opiera się na występowaniu **efektu synergicznego**. Działanie wielu skumulowanych czynników jest skuteczniejsze niż suma ich oddzielnych działań. Co przekładając na praktykę oznacza, iż większą efektywność osiągnie grupa przykładowo dziesięciu osób dyskutująca między sobą nad danym problemem, próbująca znaleźć rozwiązanie, niż te same dziesięć osób pracujących indywidualnie nad zagadnieniem, nie porozumiewających się między sobą i nie mogących skonfrontować własnych przemyśleń.

Praca w grupie oznacza większy zasób wiedzy i informacji. Bardzo istotne jest różnorodne podejście do problemu. Zapewnia je zróżnicowany potencjał intelektualny członków zespołu. „Takie podejmowanie decyzji bywa bardzo owocne, jeśli w skład zespołu wchodzi osoby kompetentne, zajmujące się wieloma sprawami. Ich wzajemne oddziaływanie często inspiruje nowe pomysły i sprzyja porozumieniu.”¹

Możemy tu mówić nie tylko o zwielokrotnieniu potencjału umysłowego, ale też o komplementarności, a więc wzajemnym uzupełnianiu się. W grupie bowiem następuje wymiana doświadczeń, czyli indywidualnych i niepowtarzalnych przeżyć i przemyśleń. Dochodzi do konfrontacji własnych poglądów z cudzymi, co zapewnia większe prawdopodobieństwo obiektywnego zrozumienia rzeczywistości i przewidywania przyszłości. Członkowie spierają się, argumentują, wzajemnie przekonują. „Proces wspólnego rozwiązywania problemu, wymiana poglądów oraz poznawanie różnych stanowisk i sposobów podejścia do danego problemu stanowi czynnik pobudzający każdego członka zespołu i wzmagający jego myślenie twórcze w takim stopniu, jaki nie ma odpowiedniego sobie w sytuacji, kiedy specjalista rozwiązujący problem może polegać tylko na sobie samym.”²

Drugim, obok efektu synergicznego, pozytywnym zjawiskiem zachodzącym w trakcie pracy w grupie jest zjawisko **facylitacji społecznej**.³ Oznacza ono procesy, dzięki którym jednostki razem działające wywierają wzajemnie intensyfikujący wpływ na swoje zachowanie. Pracując w zespole każdy z pracowników motywowany jest

¹ J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 162

² I. Perlaki, *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 1983, s. 47

³ J. Daszkowski, *Wpływ pracy grupowej na wysiłek w realizacji zadań*, PAN ZNZ Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1988, s. 70

obecnością innych osób do efektywniejszego, energiczniejszego działania. Obecność ta może polegać na współpracy, może to być jednak też tylko obserwacja.

Takim powszechnym „żywym motywatorem” w prawie każdej firmie jest szef. Ludzie mu podwładni chcąc pokazać się od jak najlepszej strony, udowodnić swoją aktywność, pracowitość, dać dowód swej inicjatywy i zaangażowania, w obecności przełożonego zwielokrotnią swe wysiłki, zaczną intensywniej myśleć i przedstawiać więcej lepszych pomysłów. Podobnie, gdy danej osobie towarzyszy np. kilkoro współpracowników. Wówczas również z chęci zademonstrowania swej skuteczności, często z wymuszonego atmosferą w miejscu pracy lub naturalnego współzawodnictwa, starać się będzie ona wydajniej pracować.

Jednakże facylitacja społeczna będzie miała miejsce tylko wówczas, gdy zachowania interpersonalne, czyli komunikowanie się, podporządkowywanie się normom grupowym w celu zdobycia sympatii, poczucia przynależności, będą w zgodzie z zachowaniami zadaniowymi.¹ Sprzeczność między nimi może prowadzić do spadku efektywności działań. Przykładowo aktywność pracownika w sferze zadaniowej może zmniejszać sympatię do niego pomimo, że prowadzi do osiągania dobrych rezultatów całego zespołu. Gdy pracownikowi takiemu zależy bardziej na wyrazach sympatii niż dominacji w grupie, wówczas będzie on zmniejszał aktywność zadaniową na rzecz innych niezadaniowych form zachowania.

Konkretnie przy podejmowaniu decyzji omówiona sprzeczność może stanowić jedną z przyczyn zaistnienia sytuacji, w której osoba reprezentująca prawidłowe rozwiązanie problemu, wycofa je pod wpływem przewagi liczebnej osób o odmiennej, aczkolwiek błędnej opinii. Badania dowodzą, że aż 43% osób pracujących w trzyosobowych grupach zachowało się w ten sposób.² Jest to wpływ konformizmu. Znane są bowiem reakcje jakich może oczekiwać osoba, która konsekwentnie sprzeciwia się opiniom większości – krytyka, lekceważenie, drwiny. Strach przed nimi często skłania do rezygnacji z głoszenia własnych przekonań.

Dominacja zachowań interpersonalnych nad zadaniowymi jest bardzo powszechna i prosta do wytłumaczenia. Charakter zachowań interpersonalnych kształtowany jest bowiem „...przez udział człowieka w różnorodnych grupach, które

¹ J. Daszkowski, *Wpływ pracy...*, op.cit., s. 71

² Ibidem, s. 72

konsekwentnie wzmacniają nieskomplikowany i łatwy do generalizacji repertuar zachowań interpersonalnych, nadając im postać dobrze wyuczonych reakcji. Zachowania zadaniowe natomiast wymagają na ogół nowych dla człowieka i specyficznych dla zadania form działalności motorycznej, intelektualnej i werbalnej.”¹ Dużą rolę odgrywa tu nie tylko grupa, ale i sam zwierzchnik, przydzielający nagrody i kary. Jedne i drugie następują zaraz po wystąpieniu zachowań interpersonalnych, za zachowania zadaniowe są natomiast odroczone. Łatwiej jest bowiem nagradzać, czy karać za zachowania interpersonalne niż zadaniowe, gdyż te pierwsze są znacznie bardziej widoczne niż indywidualny wkład w efekt pracy zespołowej.

Z drugiej strony pracownicy, zdając sobie z tego sprawę, wiedząc, że często nie da się obiektywnie ocenić ich indywidualnego wysiłku, są skłonni zmniejszać, a nie zwiększać, intensywność swoich działań. Członkowie zespołu poza tym kierują się w swych działaniach prawdopodobnym stopniem własnego wpływu na wynik końcowy pracy całej grupy.² Niestety, podczas gdy w pracy indywidualnej jednostka ma na ogół stu procentowy wpływ na końcowy efekt swych działań, to w pracy grupowej, przy równym podziale obowiązków, wpływ ten jest tym mniejszy, im liczniejsza jest grupa. Tym samym w pracy grupowej zmniejsza się prawdopodobieństwo skuteczności własnego wysiłku w osiągnięciu celu grupowego, bo jednostka tylko w ograniczonym stopniu może wpłynąć na uzyskiwane wspólnie rezultaty. Im mniejszy jest spostrzegany wpływ jednostki na osiągnięty wynik, tym silniejsza jest tendencja do obniżania wysiłku. Zjawisko to nazwane zostało **stratą motywacyjną**.

Omawiając powyższy temat nadmienić należy o jednostkowych przypadkach, jednak mających miejsce, tzw. **próżniactwa społecznego**.³ Jest to skłonność poszczególnych osób do zużywania mniejszej ilości energii w pracy kolektywnej niż w indywidualnej. Podobnym zjawiskiem jest tzw. **podróżowanie na gapę**,⁴ czyli zmniejszanie własnego wysiłku w pracy grupowej, gdy sądzi się, że większy wysiłek i tak nie wpłynie na zwiększenie nagrody indywidualnej oraz na osiągnięcie celów osobistych czy organizacyjnych.

¹ J. Daszkowski, *Wpływ pracy...*, op.cit., s. 73

² Ibidem, s. 116

³ S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji...*, op.cit., s. 175

⁴ G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania...*, op.cit., s. 30

3.2. Ograniczenia racjonalności współdecydowania

Jedną z głównych i bardzo powszechnych wad grupowego podejmowania decyzji jest **syndrom grupowego myślenia**. Polega on na „...tak silnym dążeniu do jednomyślności członków grupy, że norma zgodności poglądów przeważa nad realistyczną oceną alternatywnych kierunków działania i nad otwartym przedstawieniem odmiennego zdania, poglądów mniejszości albo niepopularnych punktów widzenia. Myślenie grupowe oznacza obniżenie sprawności umysłowej danej osoby, osłabienie weryfikowania przez nią rzeczywistości lub jej ocen moralnych w wyniku nacisków grupy.”¹

Myślenie grupowe pojawia się w grupach wysoce spójnych, przeceniających znaczenie konformizmu. Grupy takie gotowe są zbyt szybko tworzyć jedność sądów, tym samym tłumiąc opinie przeciwstawne. Wytwarza się specyficzna norma nakazująca wypowiedzianie opinii popierającej podjętą już decyzję, a zarazem wstrzymywanie się z wątpliwościami.² W ten sposób zanika samodzielne, krytyczne myślenie członków zespołu. Pojawia się natomiast **iluzja jednomyślności**. Uznanie decyzji od początku za „jedynie możliwą” ogranicza liczbę pomysłów dotyczącą sposobów działania, rodzi bezpodstawną wiarę w sukces z powodu uproszczonego obrazu sytuacji i niewrażliwości na sygnały ostrzegawcze.

Osób nie zabierających głosu nie zachęca się do wypowiedzi. Ich milczenie interpretuje się jako głos popierający większość. Często jednak milczenie to jest wynikiem **autocenzury**.³ Gdy członek grupy uzna, że przyjęta koncepcja jest wadliwa, podczas gdy inni zgodnie ją popierają, skłonny będzie sądzić, że to on nie ma racji, bo niemożliwe jest, by wszyscy się mylili.

Bywa, że milczenie jest wynikiem aktywności tzw. **strażników myśli**.⁴ Są to członkowie grupy, których zadaniem jest ochrona grupy przed „niepoprawnym myśleniem”, najczęściej poprzez hamowanie dopływu niepomyślnych informacji. Czasami też sprzeciwiają się oni ponownemu rozpatrywaniu podjętej decyzji lub dalszemu badaniu przyjętych założeń.

¹ S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji...*, op.cit., s. 181

² H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia organizacji...*, op.cit., s. 118

³ *Studia nad aktywnością zadaniową małych grup*, pod red. M. Materskiej, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, 1981, s. 13

⁴ D. Molek, *Dwie głowy, czy jedna? Zalety i wady grupowego podejmowania decyzji*, „Personel” 2001 1-15 maja, s. 18

W wyniku powyższych zjawisk pojawia się w grupie **iluzja wszechmocności**. Przeświadczenie, że grupie nie może przydarzyć się nic złego, tworzy poczucie optymizmu i skłania do podejmowania wysokiego ryzyka. Rodzi się wiara w wewnętrzną moralność grupy, która powoduje ignorowanie etycznych i moralnych konsekwencji decyzji. Nie docenia się też przeciwników i grup konkurujących. W ogóle nie przyjmuje się pod rozwagę opinii osób nielubianych i raz na zawsze skazanych na ostracyzm grupowy.

Charakterystyczne symptomy myślenia grupowego zostały zebrane w tabeli nr 19.

Tabela nr 19

SYNDROM GRUPOWEGO MYŚLENIA

GŁÓWNE SYMPTOMY	OPIS SYTUACJI
konformistyczne myślenie	osoby o odmiennym od większości stanowisku, aby nie zostać odizolowanymi od zespołu, starają się tłumić je w sobie
autocenzura	pracownicy nie ujawniają nawet swych wątpliwości wobec opinii zespołu
cenzura grupy	grupa okazuje zmasowany wpływ na członków, którzy mają wątpliwości, co do poglądów grupy
iluzja jednomyślności	na podstawie autocenzury i nacisku grupy u wszystkich jej członków, ale szczególnie u kierownika grupy, powstaje wyobrażenie o nieograniczonej jednomyślności
stereotypizacja	osoby nie lubiane są postrzegane negatywnie i w związku z tym uznaje się, że nie warto z nimi dyskutować
tendancyjna selekcja informacji	członkowie grupy dość często izolują się od informacji, które poddają w wątpliwość trafność przyjmowanych rozstrzygnięć
racjonalizacja	członkowie grupy odrzucają, bądź nie doceniają, obok informacji, także i faktów, które nie potwierdzają ich poglądów
superoptymizm	przecenianie prawdopodobieństwa sukcesu i niedocenywanie prawdopodobieństwa niepowodzenia
mania wyższości	przekonanie o wszechmocy grupy, niedocenywanie sił przeciwnika
bezwarunkowe ufanie w moralność grupy	powoduje, że nie dostrzega się etycznych konsekwencji decyzji, wręcz uważa się, że to, co postanawia grupa, musi być usprawiedliwione
złudzenie inicjatywy	często grupy uważają, że od ich rozstrzygnięcia zależą losy jednostek, co bywa złudne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Stankiewicz, *Socjologia organizacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Inżynierskiej w Zielonej Górze, Zielona Góra 1995, s.153 oraz H. Steinmann, G. Schreyoegg, *Zarządzanie*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992, s. 277

Kiedy pojawia się myślenie grupowe, w zespole podejmującym decyzje występują niektóre lub wszystkie z poniższych zjawisk:

- ✓ niedostateczne poszukiwanie informacji,
- ✓ uproszczenie obrazu sytuacji, wskutek czego jest ona widziana schematycznie i jednostronnie,
- ✓ brak ponownej oceny odrzuconych od razu możliwości,
- ✓ brak krytycyzmu w stosunku do powziętych ustaleń,
- ✓ zaniechanie oceny ryzyka związanego z wybranym rozwiązaniem.

Dosyć często występuje w grupach tzw. **efekt polaryzacji**. Dyskutujący, w trakcie rozmowy, utwierdzają się coraz mocniej w słuszności własnego stanowiska. Skłaniają się przy tym ku bardziej ryzykownemu rozwiązaniu w porównaniu do rozwiązania podejmowanego przez jednostkę.¹ Jest to wywołane dyfuzją odpowiedzialności – poszczególne osoby wykazują większe ryzyko w podejmowaniu decyzji, gdyż konsekwencji działania nie poniosą sami, lecz rozłożone one zostaną na całą grupę. Nierzadko też ryzyko uznaje się za społeczną wartość. Zmusza to w obecności innych do głosowania za ryzykowną decyzją, by nie wydać się otoczeniu tchórzliwym. Nie jest to jednak tylko niemądre ryzykanctwo. W grupie przecież ma się dostęp do większej ilości informacji, co znacznie zmniejsza poziom niepewności.

W tym miejscu należy nadmienić, iż przeprowadzono liczne badania nad **rozproszeniem odpowiedzialności w grupie**.² Bywa ono podstawą wyższego ryzyka, bywa też, że dochodzi do hamowania inicjatywy jednostek, które są świadome obecności innych ludzi wokół siebie. Ma to miejsce szczególnie w sytuacjach niejasnych i nieoczekiwanych. Następuje przesunięcie uwagi z wymagań sytuacji na zachowanie innych osób. Człowiek nie potrafiący podjąć własnej decyzji, szuka wskazówek właściwego zachowania u innych ludzi. Lecz jeśli większość osób w grupie jest niezdecydowanych, czy też zdezorientowanych, wówczas, obserwując się nawzajem, wszyscy zachowują bierną postawę. Czynnikiem hamującym inicjatywę jest tu więc obecność innych ludzi. Ich bierność

¹ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie...*, op.cit., s. 276

² J. Daszkowski, *Wpływ pracy...*, op.cit., s. 108

jednostka traktuje jako okoliczność usprawiedliwiającą własny brak reakcji, bo przecież każdy z nich mógł być coś zrobić.

Ograniczenia racjonalnego wyboru powodują w wysokim stopniu czynniki natury psychologicznej. Najważniejsze z nich zebrane zostały w tabeli nr 20.

Tabela nr 20

PSYCHOLOGICZNE OGRANICZENIA PROCESÓW DECYZYJNYCH

POWODY OGRANICZENIA RACJONALNEGO WYBORU	—	ludzie są bardziej receptywni wobec informacji zgodnych z ich postawami i preferencjami; informacje z nimi niezgodne są ignorowane lub odrzucane
	—	ponieważ informacje pozyskiwane są sekwencyjnie powstaje „efekt kolejności”, poprzez który świeżo uzyskane informacje mogą nabierać większego znaczenia niż informacje otrzymane wcześniej lub odwrotnie, mimo, iż są one równie ważne
	—	na interpretację pozyskiwanych danych silniejszy wpływ mają informacje pochodzące z osobistych doświadczeń i obserwacji niż informacje pochodzące z innych źródeł, pomimo, iż owe źródła mogą być rzetelniejsze i bardziej reprezentatywne
	—	ludzie wykazują tendencję do niedoceniań prawdopodobieństwa niepożądanych wyników, a równocześnie przeceniają szansę uzyskania wyników korzystnych
	—	każdy człowiek kieruje się zasadą racjonalności zachowań (jak osiągnąć dany efekt, aby zużyć jak najmniej energii), co powoduje niechęć do zwiększonego wysiłku przy reagowaniu na szanse i zagrożenia w trakcie procesów decyzyjnych
	—	niska samoocena jednostki powoduje powstrzymywanie się od przedkładania własnych propozycji na forum z powodu wynikającego z niej strachu przed ekspozycją swojej osoby i narażaniem się na przykre doznania psychiczne
	—	niska samoocena wpływa bezpośrednio na słabą odporność na dysonans poznawczy, zwiększa także zawartość emocji w postawach; oba te czynniki o takiej charakterystyce uniemożliwiają udział w kompromisowych rozstrzygnięciach
	—	rodzinnocentryczność (silne przywiązanie i identyfikacja z rodziną) polskiego społeczeństwa sprzyja kolektywizmowi, konformizmowi grupowemu i zapotrzebowaniu na bliskie emocjonalne kontakty w miejscu pracy; wynikające stąd oczekiwania wyraźnie rozciągają się z wymogami funkcjonowania organizacji tj. prymat bezosobowego celu i efektywności nad solidarnością grupową

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. T. Hryniewicz, *Psychologiczne ograniczenia procesów decyzyjnych*, „Przegląd organizacji” 2000 nr 11, s. 18; J. Mączyński, *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 1996, s. 44

Podejmowanie decyzji w organizacji jest stałą formą aktywności pracowników. Jest głęboko osadzone w warunkach pracy, atmosferze i wzajemnych stosunkach interpersonalnych panujących w firmie. One to mają niebagatelny wpływ na sposób myślenia i decydowania pracowników. Często niestety powodują ograniczenie racjonalności decydowania. A są to:

- dążenie do rozwiązań satysfakcjonujących daną grupę, a nie optymalnych;
- silny wpływ pozaracjonalnych czynników, tj. normy, nakazy kulturowe, interesy, odgrywane role społeczne, emocje, kryteria wartości moralnych;
- zainteresowanie głównie aktualną sytuacją przedsiębiorstwa i warunkami pracy, a nie problemami i rozwiązaniami perspektywistycznymi;
- bezwarunkowe uznanie dla wyższości umiejętności i wiedzy swoich przełożonych, nierzadko nieoparte faktami, wzorowanie się na ich zachowaniu, przyjmowanie sposobu ich rozumowania i argumentacji, co pociąga za sobą unikanie jawnej krytyki, wymiany poglądów i modyfikacji ich pomysłów;
- hierarchiczny styl myślenia (tzw. posłuszne myślenie) i odczuwania panujące w przedsiębiorstwie, oparte na ślepych posłuszeństwie i źle rozumianej lojalności, wymuszone przez rządne bezkrytycznej aprobaty i pochlebstw kierownictwo;
- rywalizacja, często niezdrowa, i uczucie wzajemnej niechęci, które powodują rozbieżność interesów, dążenie do celów osobistych nie zawsze pożytecznych dla firmy; osoby mające wpływ na decyzje podają tylko argumenty stymulujące ich wynik, a ukrywają cele rzeczywiste prowadzące do partykularnych korzyści;
- niedokonywanie przez przedsiębiorstwo analiz ryzyka, scenariuszy i prognoz, które pozwalają na kwantyfikację prawdopodobieństwa osiągnięcia pożądanego rezultatu i lepsze rozumienie przyszłości, a tym samym na podejmowanie trafniejszych decyzji.

III. Funkcjonowanie członków organizacji w warunkach zmian i konfliktów

1. Procesy restrukturyzacyjne w przedsiębiorstwach

Czasy nam współczesne stały się okresem nie tylko ogromnych, ale przede wszystkim bardzo szybkich zmian w życiu człowieka. Społeczeństwa od zarania dziejów cechuje ciągły rozwój, pogłębiany przez liczne reformy państwowe, rewolucje narodowe, przemysłowe, naukowo-techniczne. Świat stale ewoluuje, a więc podlega procesowi sukcesywnych zmian. Nigdy chyba jednak zmiany te nie następowały po sobie w tak szybkim tempie jak obecnie.

Jednym z głównych powodów stała się globalizacja, a więc obrazowo rzecz ujmując, „kurczenie się” świata. W dobie internetu wszelkie informacje są łatwo dostępne. Problem tylko w tym, że jest ich za dużo. Staramy się usilnie nadażyć za nimi, podążać za szybko zmieniającą się modą. Uczymy się obcych języków, poznajemy inne kultury. W mądrościach dalekich nam narodów szukamy indywidualnych rozwiązań. Źródła naszej wiedzy stają się nieograniczone.

Im więcej jednak wiemy, im większa różnorodność nas otacza, tym bardziej pragniemy się dostosować i nagiąć nasze „ja” do danej sytuacji. Te coraz liczniejsze informacje, bliska znajomość odległych miejsc, większa mobilność ludzi, łatwy transport towarów, mają niebagatelny wpływ na sytuację ekonomiczną kraju oraz sytuację przedsiębiorstw na rynku. Przy rosnącej konkurencji wywołanej przez globalizację, przy rosnących potrzebach nabywców, przedsiębiorstwa muszą się ciągle zmieniać, aby obronić swoją pozycję. „W przeszłości można było określać zarządzanie jako długie okresy stabilizacji, przerywane od czasu do czasu krótkimi okresami zmian. Zarządzanie dzisiaj można raczej określić jako długie okresy ciągłych zmian, niekiedy przerywane krótkimi okresami stabilizacji.”¹

Okres transformacji systemowej w Polsce historycznie jest już za nami, chociaż zmiany sposobu myślenia, zmiany społeczne wydają się ciągle niezakończone. Z drugiej strony wejście do Unii Europejskiej łączy nas z krajami rozwiniętymi, które

¹ S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji...*, op.cit., s. 29

są na wyższym poziomie gospodarczym i różnym od naszego poziomu rozwoju społeczeństwa.

Restrukturyzacja w przedsiębiorstwach jest nieunikniona i jest stałym i koniecznym elementem wzrostu ekonomicznego, który pociąga za sobą pozytywne przemiany we wszystkich sferach życia obywateli.

Ogólnie przyjmuje się, iż „...**restrukturyzacja przedsiębiorstwa** jest istotną zmianą strategii przedsiębiorstwa oraz uwarunkowaną tym systemową przebudową organizacji i zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa, które mają mu zapewnić przewagę konkurencyjną na rynku, przede wszystkim jego rozwój w długim okresie czasu.”¹ Podstawowym celem jest uzyskanie efektywności działania, unowocześnienie przedsiębiorstwa i takie jego zorganizowanie, aby nadać mu elastyczność i łatwość adaptacji do wciąż zmieniających się warunków otoczenia.

W latach 90. w naszym kraju mieliśmy do czynienia w przeważającej mierze z **restrukturyzacją naprawczą**. Objęte nią były przedsiębiorstwa, którym groził upadek i likwidacja z powodu nierentowności. Podejmowane działania były niezbędne, a pociągające je zmiany bardzo poważne i uciążliwe. Zadaniem stała się stabilizacja rynkowa i finansowa przedsiębiorstw i przywrócenie ich równowagi wewnętrznej oraz równowagi z otoczeniem.

Obecnie coraz częściej mamy do czynienia z **restrukturyzacją rozwojową**. Jej przedmiotem są przedsiębiorstwa o dobrej kondycji ekonomicznej, o stabilnej sytuacji rynkowej, chcące utrzymać lub podnieść poziom swojej konkurencyjności. Restrukturyzacja rozwojowa funkcjonuje na zasadach dostosowawczych, czyli reakcji na zmiany w otoczeniu, bądź też wyprzedzających te zmiany. Przedsiębiorstwa mają też oczywiście możliwość samodzielnego kreowania zmian w otoczeniu, a więc jest to jakby stopień wyżej ponad zmianami aktualnymi czy antycypowanymi.

Restrukturyzacja może obejmować trzy zakresy funkcjonowania przedsiębiorstwa:²

- 1) zakres działania – celem jest poprawa efektywności działania poprzez zmianę konfiguracji dziedzin wchodzących w skład przedsiębiorstwa. Jest to więc dodanie tych dziedzin działalności, które mogą spowodować uzyskanie

¹ A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 1999, s. 20

² Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 43

przewagi konkurencyjnej, i pozbycie się tych obszarów, w których nie ma możliwości wybicia się ponad konkurencję;

- 2) zakres finansowy – polega na zmianie struktury kapitałowej lub własnościowej przedsiębiorstwa;
- 3) zakres organizacyjny – celem jest poprawa sprawności działania kadry poprzez zmiany w strukturze organizacyjnej. Dotyczy szerokiego obszaru – od zmian w stanie zatrudnienia, przez zmianę systemów organizacji, aż do zmian w kulturze organizacyjnej. Najczęściej towarzyszy ona restrukturyzacji zakresu działania, czy też restrukturyzacji finansowej. „...na **restrukturyzacji organizacyjnej**, towarzyszącej zmianom w dwóch pozostałych wymiarach, spoczywa cały ciężar odpowiedzialności za sprawny przebieg procesu restrukturyzacji całej firmy. Bez restrukturyzacji organizacyjnej bardzo często jest niemożliwe przeprowadzenie restrukturyzacji w zakresie działania czy w strukturze kapitałowej.”¹

Zawężając mówimy tu m.in. o **restrukturyzacji zatrudnienia**, w której „...działania dostosowawcze polegają najczęściej na zmianie liczebności personelu, jego struktury kwalifikacyjno-zawodowej, sposobu powiązania pracowników w procesie pracy, poprzez dobór właściwych form organizacji pracy, tworzeniu właściwych proporcji między pracą indywidualną a różnymi formami pracy zespołowej, adekwatnych form organizacji czasu pracy.”²

Zmiana rozpatrywana może być w dwóch znaczeniach:³

1. ogólnym – określającym zmianę jako przekształcenie istniejących dotychczas stosunków w relacji instytucja – otoczenie, polegające na przystosowaniu się instytucji do wymagań otoczenia bądź odwrotnie;
2. szczegółowym (wartościującym) – traktującym zmianę w kategoriach pogorszenia lub poprawy istniejącego stanu rzeczy w instytucji i jej otoczeniu; uznana jako przyczyniająca się do bardziej efektywnego funkcjonowania instytucji zmiana ma charakter postępu. Można ją wówczas kojarzyć z innowacją, czyli wprowadzaniem czegoś nowego, bądź też z racjonalizacją, czyli procesem usprawnienia.

¹ Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa...*, op.cit., s. 69

² A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa...*, op.cit., s. 76

³ B. Nogalski, *Sterowanie zmianą organizacyjną w instytucji*, Uniwersytet Gdański, Zeszyty Naukowe, Rozprawy i monografie 73, Gdańsk 1986, s. 17

Można powiedzieć więc, że na **treść zmian organizacyjnych** składa się „...celowe i świadome przejście instytucji ze stanu dotychczasowego do stanu innego, jednoznacznie odmiennego, polegające na dokonaniu trwałej korekty lub modyfikacji w strukturze organizacyjnej, czyli w stosunkach między ludźmi, aparaturą oraz ludźmi a aparaturą w wymiarze czasu i przestrzeni niezależnie od charakteru ich skutków.”¹

Jak widać wynik zmiany może być zarówno pozytywny, jak i negatywny. Efektywne przystosowanie przedsiębiorstwa do warunków niepewności zawsze jednak pozwoli z każdej zmiany czerpać korzyści. Jak pisze L. Clarke „zmiana stanowi fundament dla rozwoju przedsiębiorstwa...”.²

Istnieją liczne **siły oddziałujące na przedsiębiorstwo w kierunku wymuszenia zmiany**. Można dokonać rozróżnienia na:³

1) siły zewnętrzne

- ekonomiczne – zmiany stóp procentowych, zmienne wartości walut, inflacja, oczekiwania konsumentów.
- prawne – prawo pracy, regulacje handlowe, wymagane koncesje,
- polityczne – udział państwa w rynku, protekcjonizm, zmiany wpływów partii politycznych, oddziaływanie organizacji lobbingowych,
- technologiczne – automatyzacja, systemy komputerowe, transport,
- rynkowe – wejście na rynek nowych konkurentów, zmiana strategii konkurentów dotychczasowych,
- społeczne – zmiany demograficzne – zmiany liczebności, poziomu wykształcenia, dochodów ludności, zmiany stylu życia, obyczajów, systemów wartości

2) siły wewnętrzne

- przedmiot działania – wprowadzenie nowego produktu lub usługi,
- technologie – udoskonalanie procesu wytwarzania, komputeryzacja, nowe systemy i oprogramowanie,
- struktura organizacyjna – inny od dotychczasowego podział pracy, nowe procedury,

¹ B. Nogalski, *Sterowanie zmianą...*, op.cit., s. 19

² L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i S-ka, Prentice Hall, Warszawa 1997, s. 10

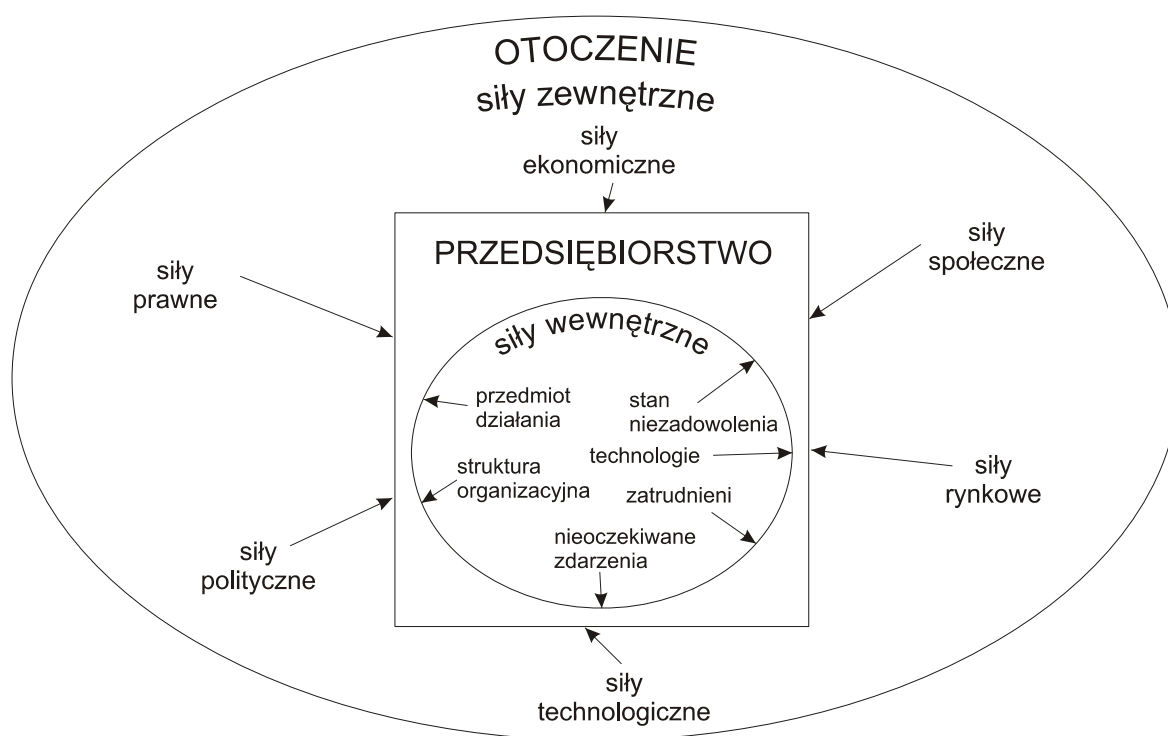
³ P. F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 44; C. Hannaway, G. Hunt, *Umiejętności menedżerskie*, Wydawnictwo KOPIA Sp. z o.o., Warszawa 1994, s. 78

- zatrudnieni – odmienne style przywództwa, zmiany potrzeb, priorytetów, nastrojów,
- stan niezadowolenia wynikający z niezgodności pomiędzy rzeczywistością a wyobrażeniami o niej,
- nieoczekiwane zdarzenia – nagła strata, niepowodzenie, nieprzewidywany sukces.

Na rysunku nr 21 przedstawiono rozkład ww. sił.

Rysunek nr 21

PRESJA SIŁ DZIAŁAJĄCYCH NA PRZEDSIĘBIORSTWO W KIERUNKU WPROWADZENIA ZMIAN



Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie tych czynników łatwo wywnioskować, że przedsiębiorstwo będzie się zmieniać bez względu na to, czy kadra zarządzająca tego chce, czy też nie. Zmiany są nieuchronne, nie można ich uniknąć. Kwestią zasadniczą jest umiejętność zarządzania tymi zmianami, a więc niejako kontrolowania ich. Zmiany dokonywane mogą być pod wpływem wynikłego problemu lub też wskutek nagłego pojawienia się

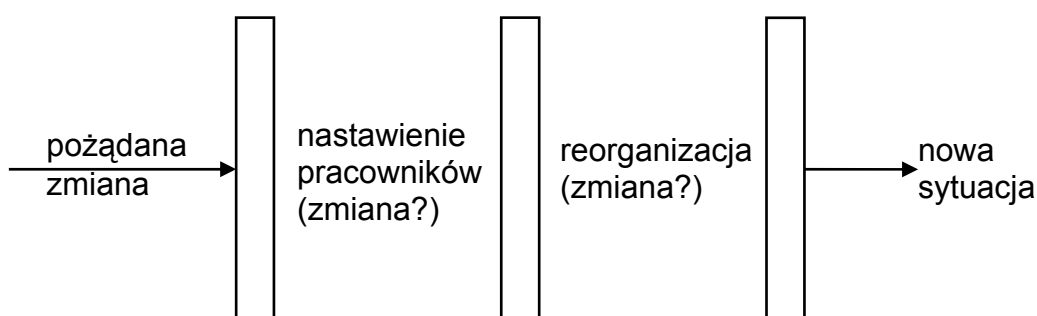
możliwości. Kierowanie zmianą to inaczej jej wykorzystanie do celów własnych przedsiębiorstwa.

Często zmiany organizacyjne można utożsamiać z **reorganizacją**, czyli procesem świadomej i celowej ingerencji w organizację formalną, której celem jest zmiana sposobu funkcjonowania instytucji.¹

O ile jednak reorganizacja jest mniej lub bardziej skomplikowana do przeprowadzenia, o tyle dokonanie zmian wśród zatrudnionej załogi jest zawsze bardzo trudnym zadaniem. Jest to przedsięwzięcie, które musi poprzedzać wszelkie inne zmiany (rysunek nr 22).

Rysunek nr 22

PROCES WPROWADZANIA ZMIAN W ORGANIZACJI



Źródło: *Planning and Managing Change*, by Manchester Open Learning, Kogan Page Ltd, London 1994, s. 10

Zmiana nastawienia pracowników oznacza zmianę ich przekonań, systemów wartości i priorytetów. Jest to zmiana sposobu myślenia o wykonywanych zadaniach, kolegach, z którymi się współpracuje, zarządzaniu, któremu się podlega.

To ludzie działający w organizacji ponoszą **koszty wprowadzanych zmian**. Koszty o charakterze wymiernym, czyli nakłady bezpośrednie są łatwe do przewidzenia. Dobrze zaplanowany budżet podlega stałej kontroli. O wiele gorsza sytuacja jest z kosztami niewymiernymi. Są to koszty trudno przewidywalne i nierzadko trudne do zniesienia. A narażona na nie jest cała załoga przedsiębiorstwa. Te pośrednie koszty zmian polegają głównie na:²

¹ B. Nogalski, *Sterowanie zmianą...*, op.cit., s. 20

² Ibidem, s. 53

- przejściowym osłabieniu funkcjonowania usprawnianej organizacji,
- niszczeniu lub osłabieniu więzi i kontaktów społecznych w instytucji i poza nią,
- zagrożeniu ludzi, którzy zmuszeni są do nabywania biegłości i wprawy w wykonywaniu nowych zadań,
- możliwym powstaniu luki informacyjnej związanej z niedopracowaniem zakresów czynności, podziału kompetencji, zakresu współpracy, co wpływa negatywnie na sprawność kooperacji wewnątrz organizacji, jak i na kooperację z organizacjami zewnętrznymi,
- ewentualnym powstaniu przesunięć i przekształceń w strukturze władzy i prestiżu poszczególnych pracowników,
- przerywaniu ciągów działań,
- przejściowym osłabieniu skuteczności istniejących przepisów organizacyjnych, prawnych, dyscypliny pracy itp.

Zmiany w przedsiębiorstwie są odbierane przez pracowników w głównej mierze jako zagrożenie. **Sytuacje zagrożenia** to „...taki układ stosunków człowieka z otoczeniem, że zagrożony jest system wartości człowieka lub jakaś pojedyncza wartość wchodząca w skład tego systemu, to sytuacje, w których działają jakieś czynniki przeciwne czemuś, na czym człowiekowi zależy, sytuacje pod jakimś względem niebezpieczne. Dzielą się one na pierwotne i wtórne. Podobnego podziału można dokonać w odniesieniu do **zagrożeń ekonomicznych**.”¹ Pierwotne sytuacje zagrożenia ekonomicznego powstają w wyniku rzeczywistej groźby obniżania się standardu życia jednostki lub utraty przez nią źródeł dochodów. Wtórne zagrożenia ekonomiczne to:²

- sytuacje deprivacji – gdy niezaspokojone są pewne podstawowe potrzeby człowieka tak fizjologiczne, jak i psychologiczne;
- sytuacje przeciążenia – gdy trudność zadania jest na granicy możliwości jednostki, jej sił fizycznych, umysłowych, czy też wytrzymałości nerwowej;

¹ A. Sowińska, *Człowiek w sytuacji przemian ekonomicznych: psychologiczne koszty adaptacji*, Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego, Katowice 2000, s. 13

² Ibidem, s. 13

- sytuacje utrudnienia – gdy wykonanie zadania staje się trudniejsze lub wręcz niemożliwe z powodu pojawienia się czynników zbędnych lub nieobecności czynników potrzebnych;
- sytuacje konfliktowe – gdy człowiek znajduje się w polu przeciwstawnych oddziaływań i z dwóch celów działania musi wybrać jeden.

Uczucie zagrożenia nie musi powstawać wyłącznie w realnej obecnej sytuacji. Już samo spodziewanie się jej wystąpienia rodzi poważne konsekwencje dla człowieka. „Spostrzeganie i ocena zagrożeń ekonomicznych są uwarunkowane właściwościami aparatu poznawczego jednostki: wzorcem percepcyjnym dominującym w trakcie spostrzegania sygnałów zagrożenia, rodzajem atrybucji przyczyn zagrożenia, ogólnym nastawieniem wobec zmian.”¹

¹ A. Sowińska, *Człowiek w sytuacji...*, s. 15

2. Zachowania pracownicze w sytuacji innowacyjnej

Sytuacja innowacyjna polega na zmianie układu stosunków, które mają znaczenie dla działalności pracownika. Poza obiektywną sytuacją zmiany, znaczenie ma jej percepcja przez pracownika, czyli jego sytuacja subiektywna i rozbieżność między tymi dwiema sytuacjami. Te składniki łącznie determinują ostatecznie zachowanie człowieka w sytuacji innowacyjnej.

Istnieją różne teorie co do tego, **jak człowiek reaguje w sytuacji zmiany**.¹

- ❖ teorie równowagi mówią, iż człowiek zasadniczo nie zmienia się, stara się utrzymać stałość swych zachowań; tendencja ta prowadzi do dwóch rodzajów skutków:
 - pozytywnych – gdy w sytuacji zmiany człowiek zachowuje swoją tożsamość poprzez działania twórcze, a więc przekształcanie środowiska, a nie siebie; jest to możliwe w okresie sprawnie przebiegających procesów psychicznych, pełni sił fizycznych danej osoby itp.
 - negatywnych – człowiek popada w trwały konflikt z otoczeniem, nie inicjuje działań, bądź też jego aktywność jest nieefektywna; ma to miejsce w przypadku braku sił, w okresach słabości;
- ❖ teorie dynamiczne – przyjmują za podstawę twierdzenie, iż w sytuacji zmiany człowiek wprawdzie zachowuje stałość, ale tylko częściową; możemy tu więc mówić o plastyczności, czyli zdolności człowieka do przystosowania się do zmian otoczenia.

Moim zdaniem obie powyższe teorie są prawdziwe. Zachowania, które opisują występują niezależnie od siebie, a zdeterminowane są przez **czynniki indywidualne** różnych jednostek. Będą to:²

- cechy społeczne
 - wiek – starszym osobom trudniej jest się zmienić, gdyż ich zwyczaje, przyzwyczajenia dłużej się kształtowały,
 - wykształcenie – osoby wyżej wykształcone łatwiej adaptują się do nowych sytuacji, dostrzegają i akceptują konieczność zmian,

¹ Z. Ratajczak, *Człowiek w sytuacji innowacyjnej*, PWN, Warszawa 1980, s. 121

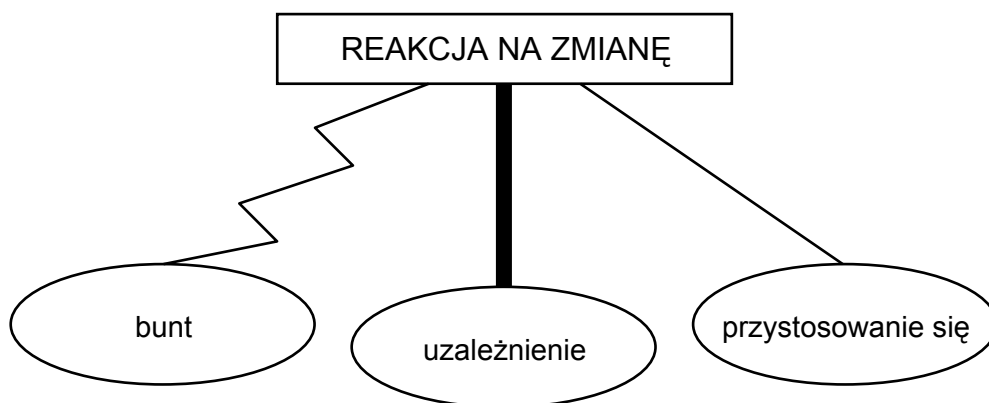
² *Planning and Managing Change*, by Manchester Open Learning, Kogan Page Ltd, London 1994, s. 51

- pozycja społeczna i ekonomiczna (dzisiaj popularnie ujmowana jako styl życia) – największy opór wobec zmian występuje przy konserwatywnym stylu życia;
- osobowość
 - umiejętność przystosowania się do zmieniającego się otoczenia, bądź jej brak,
 - stopień poczucia bezpieczeństwa – mniej adaptacyjne są osoby nie czujące się bezpiecznie;
- cele osobiste;
- nastawienie do pracy – np. osoby z długim stażem mogą potraktować zmianę jako krytykę ich dotychczasowej pracy.

Zależnie od wymienionych czynników pracownicy swoim zachowaniem będą okazywali różne **reakcje na zmianę** (rysunek nr 23).

Rysunek nr 23

RODZAJE REAKCJI NA KONIECZNOŚĆ ZMIANY



Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Planning and Managing Change*, by Manchester Open Learning, Kogan Page Ltd, London 1994, s. 74

Na zmianę zareagować można na trzy sposoby:

- ⇒ buntem – zlekceważyć wszystko co jest nowe i odmienne, pozostać w stanie twardego uporu, że nic się nie zmieniło, rację przyznawać tylko sobie, odmawiać jej innym,

⇒ zależnością – jest się tak przygniecionym przez nowość i różnice, że otoczenie nam obojętnieje, nie staramy się go nawet zrozumieć, kwestie decyzji pozostawiając komuś innemu,

⇒ przystosowaniem – stworzyć nowy model pracy w nowej sytuacji poprzez stałą obserwację, zadawanie licznych pytań, metodą prób i błędów.

Należy zwrócić uwagę na fakt, iż powyższe reakcje w bardzo dużym stopniu, obok czynników indywidualnych, uzależnione są od dostępu do informacji.¹ Tylko przystosowanie się jest reakcją dojrzałą i tylko ono wypływa z pełnego poinformowania, z możliwości otrzymania istotnych wiadomości o dokonywanej zmianie i jej konsekwencjach, co umożliwia znalezienie swojego miejsca w całkiem nowej sytuacji.

Bez względu jednak na to, jak pracownik zareaguje na zmiany i w jakim stopniu się im podda, możemy być pewni jednego niekwestionowanego faktu – każdy **pracownik dąży do zachowania równowagi między tym, co otrzymuje od organizacji, a tym, co on jej daje**. Skupia swe działanie na tym, aby sytuacja nie uległa zmianie na jego niekorzyść. Oczekuje skompensowania wszelkich niedogodności związanych z wprowadzeniem danej innowacji. Wielu z pracowników w procesie realizacji innowacji będzie upatrywać możliwości poprawy swej pozycji, zwiększenia prestiżu, czy też zarobków.

Zachowanie pracownika pod wpływem innowacji może przechodzić przez kolejne poziomy:²

- 1) dążenie do przetrwania, zabezpieczenia sobie bytu,
- 2) poszukiwanie korzyści własnych, zaspokojenie swoich potrzeb,
- 3) kierowanie się interesem społecznym.

Ostatni z poziomów jest oczywiście najbardziej pożądanym w organizacji. Co jednak w przypadku, gdy zachowanie pracowników zatrzyma się na niższych poziomach? Dążenie do przetrwania jest reakcją wręcz odruchową, jest procesem adaptacyjnym. Ponieważ w lepszy czy gorszy sposób trzeba się przystosować do nowej sytuacji, oczekiwać można, że prawie każdy przejdzie stąd do poziomu wyższego, a więc poszukiwania własnych korzyści. I część jednostek może na tym

¹ *Planning and Managing...*, op.cit., s. 74

² K. Serafin, *Człowiek w organizacji*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 1996, s. 16

poziomie się zatrzymać. Niestety, osoby takie mogą utrudniać proces innowacyjny zachodzący w przedsiębiorstwie poprzez tworzenie różnorodnych sztucznych strat związanych rzekomo z wprowadzanymi zmianami. Dają im one wystarczające argumenty do odrzucenia innowacji, aby w końcu uzyskać jak najwyższą cenę za swoje ustępstwa. Często właśnie najbardziej wpływowi pracownicy, chcąc jedynie poprawić swoją pozycję, mogą najsilniej przeciwstawiać się realizacji projektowanej innowacji.¹

¹ I. Perlaki, *Innowacje w organizacji...*, op.cit., s. 167

2.1. Opór przeciwko zmianom

Z powodu różnorodnych kosztów pracowniczych jakie pociąga za sobą **zmiana**, można ją też definiować jako poważne zakłócenie istniejących dotychczas wzorów zachowań i oczekiwań. Stopień powagi zmian jest najczęściej mierzony według tego, jak zmiany są postrzegane przez pracowników, których bezpośrednio dotyczą oraz jak oni na nie reagują.¹

Zależność, jaka tu wystąpi, będzie miała swe źródło w cechach indywidualnych jednostki, o których wcześniej pisałam, ale również i w zewnętrznej sytuacji danej osoby. Opisać ją można poprzez pięć głównych obszarów, gdzie w każdym z nich, **pod wpływem realizacji innowacji, wyniknąć mogą kwestie problematyczne natury społecznej i psychologicznej:**²

- proces pracy – problemy wynikające z przystosowania się do zmian w procesie pracy oraz wpływu materialnego środowiska pracowniczego na organizm ludzki,
- organizacja pracy – problemy związane z przystosowaniem się do zmian organizacyjnych, np. do nowego podziału pracy, zespołu pracowników, systemu komunikacji, stosunków międzyludzkich, możliwości ujawniania swej inicjatywy, twórczej aktywności, samorealizacji,
- pozycja jednostki w przedsiębiorstwie – problemy dotyczące zmiany pozycji społeczno-zawodowej w hierarchii organizacyjnej – zmiana autorytetów, strefy wpływów, zakresu odpowiedzialności, możliwości dalszego rozwoju, prestiżu i symboli dotąd zajmowanej pozycji,
- pozycja jednostki w społeczeństwie – problemy wynikające ze zmiany pozycji społecznej – zmiana stylu życia, warunków materialnych, zajmowanej pozycji i prestiżu w obrębie danej wspólnoty, zmiana systemu wartości, możliwości rozwoju i widoków na przyszłość,
- sytuacja psychoekonomiczna pracownika – problemy wynikające ze zmiany zarobków.

¹ D. K. Carr, K. J. Hard, W. J. Trahan, *Zarządzanie procesem zmian*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 71

² I. Perlaki, *Innowacje w organizacji...*, op.cit, s. 171

W zasadzie wprowadzanie zmiany można by nazwać reakcją łańcuchową. Bowiem nawet jednostkowa zmiana pociąga za sobą wiele przeróżnych skutków w licznych dziedzinach życia zawodowego i prywatnego człowieka.

Zgoda zatrudnionych na wprowadzenie zmiany w przedsiębiorstwie to inaczej decyzja o podjęciu przez nich ryzyka. Chociaż stratedzy zakładają, że zmiana taka musi mieć bardzo pozytywne konsekwencje dla organizacji, to jednak poszczególni pracownicy nie mogą nigdy być do końca pewni, czy również i dla nich zmiana przyniesie coś dobrego. Albowiem nie zawsze można postawić znak równości między korzyściami organizacji jako takiej a korzyściami zatrudnionych w niej ludzi. Dlatego też najczęstszą reakcją na zmianę jest opór.

Opór przeciw zmianom jest to „...stan psychiczny, który na zewnątrz może się objawić w podjęciu działań utrudniających lub uniemożliwiających wprowadzenie i utrzymanie zmian (opór czynny) albo na powstrzymywaniu się od działań mogących mieć pozytywne znaczenie dla osiągnięcia celów reorganizacji, jeśli tylko decyzja o ich podjęciu zależy od pracownika (opór bierny).”¹ Sprzeciwy wobec zmian przyjmują nie tylko postać otwartego sceptycyzmu, upartego akcentowania przeszkód i negowania proponowanych rozwiązań. Można być przeciwnym procesowi innowacji w sposób bardziej ukryty. Uczestnictwo jest wówczas powierzchowne, zadania są wykonywane, ale niesumienne. Nie wspiera się procesu wprowadzania zmian, lecz go zakłóca.

Opór wywołany jest przede wszystkim przeświadczeniem o nieuchronności wystąpienia straty. Niepewność co do przyszłości połączona z utratą kontroli nad dotychczasową sytuacją i przewidywana strata są czynnikami decydującymi o odmownym zachowaniu.² Dla pracownika rzadko istnieją obiektywne argumenty na odrzucenie idei wprowadzenia zmiany. Z jego punktu widzenia zachowanie jego jest tylko obroną określonego stopnia zaspokojenia potrzeb ekonomicznych, społecznych, psychologicznych i chronieniem ciągłości uzyskiwania różnych korzyści przydzielonych mu z tytułu wykonywania pracy, a których, według jego poglądu, projektowana zmiana ma go pozbawić.³

¹ B. Kaczmarek, C. Sikorski, *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*, Absolwent, Łódź 1996, s. 238

² S. Fox and Y. Amichai – Hamburger, *The Power of Emotional Appeals in Promoting Organizational Change Programs*, “Academy of Management Executive” 2001 vol. 15 nr. 4, s. 85

³ I. Perlaki, *Innowacje w organizacji...*, op.cit., s. 167

Utracone korzyści to nie tylko obniżenie zarobków, ale i utrata władzy, wpływów, prestiżu zawodowego i społecznego. Nawet w obliczu zapewnień kierownictwa występuje silna obawa, że korzyści, jakie przyniesie zmiana, nie zrównoważą osobistych strat.

Pracownicy czują również i inny, także częściowo ambicjonalny lęk. Oparty jest on na przeświadczeniu, że wprowadzana zmiana stworzy wymagania, którym nie uda się im sprostać. Spowoduje wzrost trudności pracy, a więc przymus wykazania większego wysiłku. Dotychczasowe kwalifikacje mogą okazać się niewystarczalne, a proponowane przedsięwzięcia doskonalące – zbyt skomplikowane.

Często dodatkową kwestią, szczególnie na wyższych stanowiskach, staje się walka o „zachowanie twarzy”. Wynika to z przekonania, że uczestnictwo w procesie zmian jest jednoznaczne z przyznaniem się do swoich błędnych decyzji podejmowanych w przeszłości.¹

Istnieją również inne **przyczyny, leżące z kolei głęboko w naturze człowieka, które powodują niechęć do brania udziału w realizacji innowacji**. Będzie to m.in. gloryfikacja przeszłości – pracownicy zawsze będą dobrze wspominać i wychwalać poprzednie czasy, nawet, gdy to one stały się przyczyną konieczności wprowadzenia zmian.²

Również naturalny jest fakt, że człowiek będzie chciał zakończyć to, co rozpoczął, nawet jeżeli okaże się to marnowaniem energii i zbędnym wysiłkiem. Niełatwo jest porzucić receptę na sukces, w którą pokładało się wielką nadzieję i wiarę, a która nie przyniosła oczekiwanych rezultatów. Bądź też dała dobre wyniki i dlatego usilnie chcemy przy niej trwać. Niestety, sukcesy odniesione w przeszłości nie dają gwarancji na przetrwanie przedsiębiorstwa w przyszłości.³

Wiele osób ulega też złudzeniu kontroli. Wydaje im się, że panują nad sytuacją i nie muszą dokonywać żadnych krytycznych posunięć, gdyż wszystko samo wróci do normy.

¹ A. Baruk, *Opór wobec zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie i jego pokonywanie*, „Przegląd organizacji” 2001 nr 7-8, s. 18

² D. K. Carr, K. J. Hard, W. J. Trahan, *Zarządzanie procesem...*, op.cit., s. 73

³ L. Clarke, *Zarządzanie zmianą...*, op.cit., s. 71

Kolejną powszechną blokadą w naturze ludzkiej jest koncentracja na tym, co pewne, zamiast na tym, co możliwe.¹ Ludzie wolą trwać przy raz ustalonym porządku, boją się dodatkowej odpowiedzialności, działań odkrywczych, nieznanych.

Ludzie, w swej naturze, najczęściej są konserwatystami. Preferują to, co stałe i znane. Zmiana pozbawia ich tego i wymusza porzucenie wygodnych, swojskich ról.

Następną **grupę przyczyn oporu wobec zmian stanowią czynniki powiązane z udziałem w życiu społecznym przedsiębiorstwa, z uczestnictwem w grupach.**

Pojawiające się obawy mogą być natury koleżeńskiej. Będzie to obawa, że poparcie zmiany narazi innych na straty lub spowoduje narażenie się osobom, które są przeciwne jej wprowadzeniu. Może to być również strach przed rozbiciem grupy nieformalnej, bądź też niepokój, iż program zmian nie uwzględnia utrwalconych w organizacji nieformalnej wzorców i norm postępowania.

Wprowadzanie zmian utrudnia też silna konformizacja postaw. Jest to wpojona niechęć do wyrażania własnych sądów i opinii, zadawania niewygodnych pytań, zgłaszania wątpliwości, które są sprzeczne ze zdaniem większości, bądź naruszają podjęte wcześniej przez grupę ustalenia. Dochodzi do tego wiara w nieomylność grupy i głęboka ufność w wyższość decyzji zbiorowych nad indywidualnymi.²

W końcu możemy mówić o **formalnych, organizacyjnych przyczynach oporu pracowników.** Jest to taka grupa przyczyn, na którą wpłynąć i zlikwidować jest najłatwiej. Wymaga to kilku dobrze przemyślanych zabiegów, tj. dostarczanie wyczerpujących informacji, sprawny system komunikacji, partycypacja pracownicza, aby opór wobec zmian został przełamany, a pracownicy zmotywowani do aktywnego wspierania działań innowacyjnych. Przyczyny te przedstawia tabela nr 21.

¹ J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu...*, op.cit., s. 71

² Ibidem, s. 68

**PRZYCZYNY OPORU WOBEC ZMIAN MAJĄCE SWE ŹRÓDŁO
W NIEWŁAŚCIWEJ ORGANIZACJI PRACY WEWNĄTRZ PRZEDSIĘBIORSTWA**

PRZYCZYNY OPORU WOBEC ZMIAN	—	niezrozumienie potrzeby i sensu zmiany wskutek braku rzetelnej informacji o obecnej sytuacji
	—	nieznajomość rozwiązania – problem jest dostrzegany, ale nie znana jest wizja zmian z powodu braku stałego informowania o przeprowadzanym procesie innowacyjnym
	—	poczucie, że program zmian narzucony jest z zewnątrz, a więc wymuszony – chociaż występuje zgoda, co do problemu, nie ma zgody na planowane rozwiązania, co spowodowane jest brakiem zaangażowania pracowników w proces zmian
	—	przekonanie, iż planowana zmiana nie podwyższy efektywności przedsiębiorstwa, a przygotowane środki i sposób realizacji są błędne – różne stanowiska pracowników i animatorów zmiany wynikają z różnic w posiadanych informacjach, a więc braku skutecznej komunikacji
	—	brak zaufania do kierownictwa i animatorów zmian – to efekt złego systemu komunikacji, nieangażowania zatrudnionych osób w podejmowanie decyzji
	—	poczucie zmęczenia wprowadzaniem licznych zmian w krótkim okresie czasu, zwłaszcza jeżeli nie były one dobrze przeprowadzone i efektywne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Bratnicki, *Władza organizacyjna, przywództwo menedżerskie i zmiana strategiczna*, Krajowe Wydawnictwo Gospodarcze, Ruda Śląska 1992, s. 72; B. Grouard, F. Meston, *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. Jak osiągnąć sukces?*, POLTEXT, Warszawa 1997, s. 151; J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 68

2.2. Emocjonalne aspekty zmian

„Praca na ogół kojarzy się nam z działaniem nastawionym na realizację jakiegoś celu, z wysiłkiem, z twórczością. Rzadko natomiast kojarzymy pracę z czynnikami emocjonalnymi, z doświadczaniem różnych uczuć... A jednak tak właśnie jest, że nasza aktywność jest nierozzerwalnie związana z naszą emocjonalnością, a indywidualne emocje każdego z nas kumulują się w grupach, w ramach których ze sobą współpracujemy...”¹

Wprowadzanie zmian jest czynnikiem silnie oddziałującym na emocje. Dotychczasowy spokój i równowagę zamienia w niepewność, narastające obawy i często rzeczywisty chaos. Sieje różny stopień niepokoju nawet wśród osób, które są przekonane o konieczności zmian i o korzyściach, jakie odniosą z nich osobiście. Stres w trakcie procesu innowacyjnego w przedsiębiorstwie nie omija nikogo. Każdy w jakiś sposób czuje się zagrożony, chociaż na dobrym gruncie uczucie to miesza się z ekscytacją. Pracownicy skupiają się na wyszukiwaniu okazji do zachowania swego status quo, bądź też na zabiegach, które zapewnić im mają lepszą sytuację od dotychczasowej. Wszystko to rodzi silne napięcia emocjonalne.

„**Napięcie emocjonalne** to stan charakteryzujący się aktywizacją licznych funkcji organizmu w związku z podjęciem ukierunkowanej na cel aktywności, przygotowaniem się do niej, oczekiwaniem na zadanie, zagrożeniem życia lub innym niebezpieczeństwem. Napięcie emocjonalne może osiągnąć taki stopień, że przechodzi we wzburzenie i wówczas paraliżuje działanie lub popycha człowieka do czynów gwałtownych, niekontrolowanych.”² Stan nadmiernego napięcia emocjonalnego pociąga za sobą liczne skutki pogarszające jakość pracy i obniżające znacznie jej efektywność. Następuje bowiem zmniejszenie zakresu uwagi, zdolności do zapamiętywania nowych informacji, błędne kodowanie i dekodowanie informacji, zaburzenia logiki rozumowania oraz gwałtowne pogorszenie się koordynacji ruchów i ich dokładności.³

W języku codziennym mówimy o **stresie**. Można przeżywać stresujące sytuacje, być poddanym stresującym wpływom danej osoby, walczyć ze stresem.

¹ M. Sękowska, M. Małkiewicz, *Korzyści ze świadomości, czyli jawne i ukryte strony firmy*, „Personel” 1999 nr 10, s. 44

² Z. Ratajczak, *Niezawodność człowieka w pracy. Studium psychologiczne*, PWN, Warszawa 1988, s. 88

³ Ibidem, s. 89

W psychologii jest on rozumiany dwojako.¹ Oznacza zewnętrzne czynniki, które utrudniają lub uniemożliwiają człowiekowi zaspokojenie potrzeb i realizację zamierzonych planów, zagrażają jednostce, wpływają na obniżenie poczucia własnej wartości. Stresem nazywa się też zmiany zachodzące pod wpływem tych czynników w procesach emocjonalnych oraz związane z tym zmiany w sprawności i kierunku działania.

We współczesnym wymagającym świecie, gdzie poprzeczka ludzkich możliwości jest ciągle podnoszona, stres oznacza niezwykle często stany wywołane nadmiernymi żądaniami, w obliczu których staje człowiek niezależnie od własnej woli, na skutek pewnych szczególnych warunków zewnętrznych.²

Indywidualnie dla każdego człowieka istnieje pewien optymalny poziom stresu wpływający pozytywnie na wykonywaną pracę i warunkujący maksimum wydajności. Jednakże po przekroczeniu tego progu, czyli wtedy, gdy zwiększa się ilość czynników stresogennych i przedłuża czas ich oddziaływania na jednostkę, stres może doprowadzić do głębokich przeobrażeń w osobowości i w zachowaniu jednostki.

Jedną z form stresu jest **lęk**. „Lęk jest uczuciem związanym z możliwością utraty czegoś cennego bądź niezbędnego do istnienia i normalnego funkcjonowania jednostki.”³ To właśnie przeprowadzanie procesu innowacyjnego jest sytuacją lękotwórczą. Pracownicy obawiają się przecież przede wszystkim strat, które obniżą poziom ich warunków pracy i życia.

Cechą charakterystyczną lęku jest nieznane źródło jego pochodzenia. Potwierdza się to w rozpatrywanych tutaj okolicznościach. Przyczyną jest najczęściej brak przepływu informacji. Powoduje to ogólny stan niewiedzy i niepewności. Wizja przyszłości opiera się na domysłach i wyobraźni, która zwykle podsuwa „czarne” scenariusze. Budzą one silny lęk, który jest uczuciem pragmatycznie nieuzasadnionym, ale faktycznie osłabiającym psychikę ludzką i zmniejszającym efektywność działania.

¹ Z. Ratajczak, *Niezawodność człowieka...*, op.cit., s. 102

² M. Holstein – Beck, *Problemy adaptacji i przystosowania w organizacjach współczesnych*, Instytut Organizacji Zarządzania i Doskonalenia Kadr, Warszawa 1980, s. 13

³ S. Tokarski, *Psychologia organizacji...*, op.cit., s. 65

Częstym emocjonalnym skutkiem wprowadzania zmian staje się **frustracja**. Pojawia się ona w wyniku wprowadzenia w przedsiębiorstwie niekorzystnych dla pracownika zmian. Takich, które uniemożliwiają mu osiągnięcie jego celów, a przez to i satysfakcji z pracy. Frustracja jest reakcją psychiki na warunki, w których rozpoczęty bieg działań nie może być kontynuowany lub doprowadzony do końca.¹ Innymi słowy jest to stan wywołany udaremnieniem dążenia, które napotyka przeszkodę nie dającą się pokonać.²

Frustracja przybiera różne formy o negatywnym charakterze:³

- agresja – wrogość w stosunku do drugiego człowieka, grupy lub społeczności, do świata przyrody lub przedmiotów martwych,
 - bezpośrednia – to atak skierowany na rzeczywistą przeszkodę (np. przełożonego), która uniemożliwiła realizację zamierzonego celu,
 - przeniesiona (tzw. dyslokacja) – skierowana przeciwko osobom lub przedmiotom nie mającym nic wspólnego z zablokowaniem działań (np. pracownik ukarany przez przełożonego wyładowuje swój gniew na rodzinie lub podległych mu osobach),
- apatia – stan ogólnego zniechęcenia do życia, obojętności oraz minimalizacji wszelkich dążeń (częsta absencja, spóźnienia, mechaniczne wykonywanie zadań),
- regresja – powrót do zachowań, które w przeszłości były nagradzane, a więc skuteczne, choć obecnie nie mogą przyczynić się do rozwiązania problemu; zanika samokontrola, pracownik staje się podatny na różnego rodzaju wpływy,
- ucieczka – w sensie dosłownym – fizycznym lub w sensie przenośnym – psychologicznym – to wyobcowanie się ze świata rzeczywistego w świat marzeń, odsunięcie od siebie problemów, uwolnienie się od odpowiedzialności (praca staje się tylko środkiem do uzyskania korzyści materialnych, pracownik nie identyfikuje się z firmą, w której pracuje, ani zawodem, który wykonuje).

¹ M. Holstein – Beck, *Problemy adaptacji...*, op.cit., s. 13

² Z. Uniszewski, *Konflikty i negocjacje*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2000, s. 125

³ R. Bennett, *Managing Activities and Resources*, Kogan Page Ltd, London 1994, s. 97; M. Holstein – Beck, *Problemy adaptacji...*, op.cit., s. 14

Ludzie, zwłaszcza w miejscu pracy, starają się walczyć z frustracją. Wykorzystują do tego liczne **mechanizmy obronne**. Jest to nawykowa metoda radzenia sobie w sytuacjach niepewności, w sytuacjach trudnych, w stanie stresu, czy frustracji. Należą do nich:¹

- racjonalizacja – usprawiedliwianie swoich decyzji i zachowań, szukanie wymówek, interpretacja sytuacji w taki sposób, który umieści człowieka w jak najlepszym świetle, rekonstrukcja przeszłych wydarzeń i czynów w sposób korzystny dla siebie; rodzaje racjonalizacji:
 - kwaśne winogrona – gdy nie można osiągnąć jakiegoś ważnego celu, uznaje się, że cel ten nie ma w zasadzie znaczenia,
 - słodkie cytryny – wmawianie sobie, że zdarzenia i sytuacje, których się nie znosi, są przyjemne;
- substytucja – zastępowanie celów, których nie można osiągnąć przez cele łatwiejsze do zrealizowania; częstą formą jest kompensacja – wyrównanie subiektywnie odczuwanych braków w jednych dziedzinach osiągnięciami w innych;
- represja – usuwanie ze świadomości wspomnień o przykrych przeżyciach, niepowodzeniach, które wywołują lęk; przejawia się rzeczywistym stanem zapominania o różnym nasileniu;
- projekcja – nieświadomy mechanizm rzutowania swoich niepożądanych cech czy wad na innych ludzi, pomaga pomniejszać swoje własne ujemne cechy, zachowania, wszelkie porażki poprzez dostrzeganie i wyolbrzymianie ich u innych osób.

¹ J. Koziński, *Koncepcje psychologiczne...*, op.cit., s. 129; G. J. Nierenberg, *Sztuka negocjacji...*, op.cit., s. 53

3. Konflikt jako zjawisko dezorganizujące działalność przedsiębiorstwa

Konflikty są stałą i odwieczną cechą środowiska człowieka. Można starać się zapanować nad nimi, całkowite jednak ich wyeliminowanie z życia jest niemożliwe.

Aż do połowy ubiegłego wieku konflikt uchodził za zjawisko jednoznacznie negatywne. Za takie uważali je starożytni myśliciele, w późniejszych wiekach wielu teoretyków i badaczy. Nawet tak znakomici klasycy teorii organizacji jak Fayol, Taylor, Weber udowadniali szkodliwość występowania konfliktów w przedsiębiorstwie i wierzyli, że sztywność struktury i zasad jest w stanie wykluczyć sytuacje konfliktowe.

Dopiero lata 50. XX wieku przyniosły zmianę tych opinii. Naukowcy powoli zaczęli dochodzić do wspólnego wniosku, iż konflikt jest aspektem organizacji niemożliwym do uniknięcia, ponieważ wypływa z naturalnych różnic w pochodzeniu, osobowościach i potrzebach ludzkich. Gdy z kolei cele różnych osób są zbieżne, wówczas konflikty wywoływane są ograniczonością dostępnych dóbr. W zasadzie każde okoliczności mogą doprowadzić do wystąpienia konfliktu. Ważna staje się wiedza na jego temat i umiejętność sterowania nim z korzyścią dla całej organizacji.

Zestawienie tradycyjnych i współczesnych poglądów na konflikt prezentuje tabela nr 22.

Tabela nr 22

TRADYCYJNE I WSPÓŁCZESNE POGLĄDY NA TEMAT KONFLIKTU

TRADYCYJNY POGLĄD	WSPÓŁCZESNY POGLĄD
Konfliktu można uniknąć	Konflikt jest nieunikniony
Powodem konfliktu są błędy kierownictwa w projektowaniu i kierowaniu organizacjami albo podżegacze	Konflikt powstaje z wielu przyczyn, w tym struktury organizacyjnej, nieuniknionych różnic celów, różnic w wartościach i percepcji, ograniczonych zasobów
Konflikt rozdziera organizację i przeszkadza optymalnej efektywności	Konflikt w równym stopniu może przyczynić się do efektywności organizacji lub jej szkodzi
Zadaniem kierownictwa jest eliminowanie konfliktu	Zadaniem kierownictwa jest pokierowanie konfliktem i jego rozwiązanie w sposób prowadzący do optymalnej efektywności organizacji
Optymalna efektywność organizacji wymaga likwidacji konfliktu	Optymalna efektywność organizacji wymaga konfliktu na umiarkowanym poziomie

Źródło: J. A. F. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994, s. 330 [w:] J. Miroński, *Władza i polityka w przedsiębiorstwie. Zarządzanie przez wpływ*, Difin, Warszawa 2000, s. 157

„W swej istocie **konflikt** oznacza sytuację społeczną, w której dochodzi do zetknięcia się sprzecznych interesów, postaw i wartości jednostek i/lub grup funkcjonujących w obrębie organizacji, których skutkiem są określone ich zachowania.”¹ Konflikt jest też definiowany jako interakcja, w której występuje wymiana negatywnych wpływów między jej uczestnikami oraz jako proces, gdyż konflikt podlega zmianom rozciągniętym w czasie.²

Sytuacje konfliktowe bardzo często kojarzone są ze zmianami. Mamy wówczas do czynienia z dwoma przypadkami. Konflikt może powstać wtedy, gdy „...określoną zmianę w systemie jedna strona postrzega jako korzystną dla siebie, inna zaś jako niekorzystną, a jednocześnie obie strony mają możliwość dokonania dalszych zmian w systemie poprzez własne zachowanie.”³ Z drugiej strony sytuacja konfliktotwórcza zaistnieje wówczas, gdy „...jedna ze stron pragnie utrzymać jakiś określony stan rzeczy – np. nabyte przywileje lub układ stosunków społecznych – druga natomiast dąży do jego zmiany, bądź też wówczas, gdy obydwie strony dążą do zmiany określonego stanu rzeczy, ale cele lub sposoby zmiany są różnie pojmowane.”⁴

Na przestrzeni lat wykształciły się różne **podejścia do konfliktów**. Spośród najistotniejszych wymienić należy:⁵

- Podejście socjo-psychologiczne – całą winą za konflikty obarcza jednostkę, która odczuwa liczne napięcia emocjonalne. Kumulują się one i wybuchają co jakiś czas otwartym konfliktem w postaci kłótni, buntu, chęci walki. Są to przejawy agresji będącej środkiem redukcji wewnętrznego napięcia. W tym podejściu konflikt uznany jest za zjawisko nieracjonalne, wynikające z często nieuzasadnionych uprzedzeń, nienawiści, stereotypów.
- Podejście socjologiczne – za konflikt uznaje racjonalne przyczyny wynikające z interakcji międzygrupowych. Różne grupy funkcjonujące obok siebie i ze sobą reprezentują wzajemnie wykluczające się cele i wartości. Jeżeli jedna grupa przeforsuje swoje poglądy i systemy wartości, dzieje się to zawsze kosztem drugiej grupy.

¹ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998, s. 281

² K. Balawajder, *Konflikty interpersonalne: analiza psychologiczna*, Uniwersytet Śląski, Katowice 1992, s. 34

³ Z. Rummel – Syska, *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrospołeczne*, PWN, Warszawa 1990, s. 18

⁴ H. Białyszewski, *Teoretyczne problemy...*, op.cit., s. 35

⁵ *The Nature of Conflict. Studies on the Sociological Aspects of International Tensions*, by The International Sociological Association in collaboration with J. Bernard, T. H. Pear, R. Aron, R. C. Angell, UNESCO, Belgium 1957, s. 36

- Podejście semantyczne – jego zwolennicy wykluczają istnienie konfliktów na tle wartości i celów. Nie zaprzeczają natomiast istnieniu konfliktów w sensie socjo-psychologicznym, przy czym za ich przyczynę uważają werbalne, pojęciowe niezrozumienie. Uważają, że konfliktom można by położyć kres poprzez umiejętne porozumiewanie się, właściwą komunikację.

Konflikt dzisiaj opisać można przy pomocy jego **cech charakterystycznych**. Jest on zjawiskiem:¹

- a) normalnym – nie jest wyłącznie następstwem stanów patologicznych struktury społecznej, w której występuje, lecz jest wynikiem różnych sprzeczności, jakie istnieją w przyrodzie i społeczeństwie;
- b) wszechobecnym i ciągłym – obie te cechy są następstwem tych samych przesłanek, które pozwalają stwierdzić, że jest to zjawisko normalne; nie znane są bowiem dotąd takie struktury społeczne, które byłyby wolne od konfliktów; nigdy też i nigdzie nie udało się przezwyciężyć konfliktów w takim stopniu, by zniknęły raz na zawsze;
- c) użytecznym – obnaża istotne sprzeczności i mankamenty tkwiące w danej strukturze społecznej, staje się dla ludzi bodźcem do działania, do wprowadzania innowacji.

Jak napisał W. Jacher: „Istniały i istnieją marzenia o życiu społecznym bez żadnych konfliktów, o wzajemnym oddziaływaniu ludzi bez napięć. Te marzenia obiecywały spełnić różne utopie i religie. W rzeczywistości konflikt jest zjawiskiem naturalnym, siłą napędową rozwoju i doskonalenia struktur społecznych.”²

Chociaż, jak już wspomniałam, w prawie każdych okolicznościach może dojść do konfliktu, to wyróżnić jednak można **warunki konieczne do jego wystąpienia**. Będą to:

- 1) uczestnictwo co najmniej dwóch stron,
- 2) strony konfliktu, wzajemnie od siebie zależne, mające możliwość wywierania na siebie wpływu,
- 3) wpływ wywierany przynajmniej przez jedną ze stron niekorzystny dla drugiej,

¹ J. Sztumski, *Konflikt społeczny*, Uniwersytet Śląski, Katowice 1987, s.11

² W. Jacher, *Refleksje o wzajemnych oddziaływaniach społecznych*, [w:] *Człowiek i praca. Alfabet wiedzy o pracy ludzkiej*, pod red. W. Jachera, Instytut śląski w Opolu, Opole 1979, s. 59

- 4) postrzegana, a nie tylko obiektywnie istniejąca niezgodność,
- 5) występowanie silnych emocji.

Na podstawie tych warunków opisać można **trzy podstawowe komponenty konfliktów**.¹ Jednym z nich będzie komponent zachowania – konflikty częściej wynikają z niezgodności zachowań stron niż z rzeczywiście istniejących sprzeczności celów, wartości itp. Zachowania jednej strony utrudniają lub uniemożliwiają działania drugiej strony.

Kolejny komponent to komponent percepcyjny. Konflikt nie polega tylko na rzeczywistej rozbieżności interesów stron. Wystarcza subiektywne przekonanie o jej istnieniu, aby doszło do sporów i waśni.

W końcu mamy komponent emocjonalny – do konfliktów nierzadko dochodzi, gdy przynajmniej jedna ze stron odczuwa frustrację, czuje się krzywdzona przez drugą stronę, poniżana lub wykorzystywana. Towarzyszy temu uczucie wrogości.

Wielu badaczy próbuje zidentyfikować przyczyny leżące u podłoża konfliktów. Ich znajomość może być pomocna we wczesnym wykryciu i łatwiejszym zarządzaniu konfliktem. Bardzo ogólnie **uwarunkowania przyczynowe można podzielić na trzy rodzaje**:²

- ⇒ przyczyny umiejscowione w środowisku fizycznym, np. hałas, złe oświetlenie, brak odpowiednich narzędzi pracy oraz przyczyny społeczne, np. złe traktowanie ze strony przełożonego, wrogie nastawienie kolegów,
- ⇒ względnie trwałe właściwości uczestników – mogą to być nawyki myślowe, motoryczne, konwersacyjne, cechy osobowościowe itp.
- ⇒ relacje między niektórymi elementami otoczenia lub relacje między uczestnikami interakcji.

Za podstawowe i bezpośrednie źródło konfliktu w organizacji uważam system komunikacyjny. To właśnie błędy w komunikacji, jak np. niewłaściwe formułowanie komunikatów, brak treściowej logiki przekazu, nadmierna generalizacja, opaczne rozumienie intencji partnera prowadzą do sporów, a w trakcie trwania konfliktu, jeszcze bardziej go wyolbrzymiają.³

¹ Z. Rummel – Syska, *Konflikty organizacyjne...*, op.cit., s. 22

² K. Balawajder, *Konflikty interpersonalne...*, op.cit., s. 52

³ S. Chelpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów...*, op.cit., s. 35

Niebagatelne znaczenie ma przepływ informacji w obrębie przedsiębiorstwa.¹ Bardzo często komunikaty przekazywane w dół linii zarządzania są niepełne. Kierownicy troszczący się o swoje stanowiska i zakres władzy jaki posiadają, nie dzielą się pełną wiedzą i zatrzymują informacje dla siebie. Z kolei podopieczni świadomie manipulują faktami, koloryzują je. Chcą wydać się bardziej kompetentni w oczach przełożonych i nie przekazują im nieprzyjemnych komunikatów.

Ogromną rolę odgrywa tu również kultura, lecz nie tylko organizacyjna, ale kultura panująca wśród społeczności, w obrębie której osadzona jest organizacja. Pracownicy pochodzący z różnych środowisk mogą mieć problemy z odczytywaniem wzajemnych postaw, aktów komunikacji niewerbalnej. Wyznają często odmienne normy i wartości. Na tym tle może dochodzić do powstawania osobistych antypatii. Szczęólnego znaczenia nabiera ta kwestia w przypadku międzynarodowych firm, gdzie osoby wywodzące się z różnych kultur społecznych mogą mieć całkiem różny stosunek do tak podstawowych kwestii jak prawo, czas, zasady *savoir-vivre*. Komunikacja i kultura to dwa potężne źródła sporów i nieporozumień.

Załączkiem otwartych konfliktów w organizacji są też konflikty jakie przeżywają pracownicy indywidualnie, a które później rzutują na ich sposób zachowania i mogą prowadzić do poważniejszych zakłóceń w miejscu pracy. Chodzi tu o odgrywanie ról.² Człowiek podejmuje się licznych ról, wiele jest mu narzuconych. Jednak ten narzucony sposób zachowania, oczekiwania kierowane do danej osoby, pozycja społeczna, którą jej wyznaczono, mogą nie być przedmiotem akceptacji i zrozumienia z jej strony. Często również same oczekiwania wysuwane pod adresem jednostki mogą być nadmierne, nieuprawnione lub wzajemnie sprzeczne.

Konflikt w relacjach korzyści i kosztów jest typowym i powszechnie występującym w przedsiębiorstwach. Odwiecznie walczą ze sobą dwie strony – pracodawcy i pracownicy. Jedni i drudzy chcą jak najwięcej otrzymać, w zamian dając jak najmniej. Jest to klasyczny związek konfliktowy. Pracownik dąży do maksymalizacji swoich korzyści, a zatrudniający go do minimalizacji kosztów. W praktyce zawsze istnieje rozbieżność w kwestii finansowej (płace, premie), czasu

¹ H. J. Chrudden, A. W. Scherman, Jr, *Managing Human...*, op.cit., s. 288

² M. Holstein – Beck, *Konflikty...*, op.cit., s. 22

pracy, ilości i trudności zadań, pochwał i nagan. Żądania obu stron są mniej lub bardziej nieograniczone, podczas gdy środki ich zaspokojenia są zawsze ograniczone. Płace nigdy nie będą tak wysokie, jak życzyliby tego sobie pracownicy, ani też czas pracy tak długi czy efektywność tak wysoka, jak życzyliby tego sobie pracodawcy.

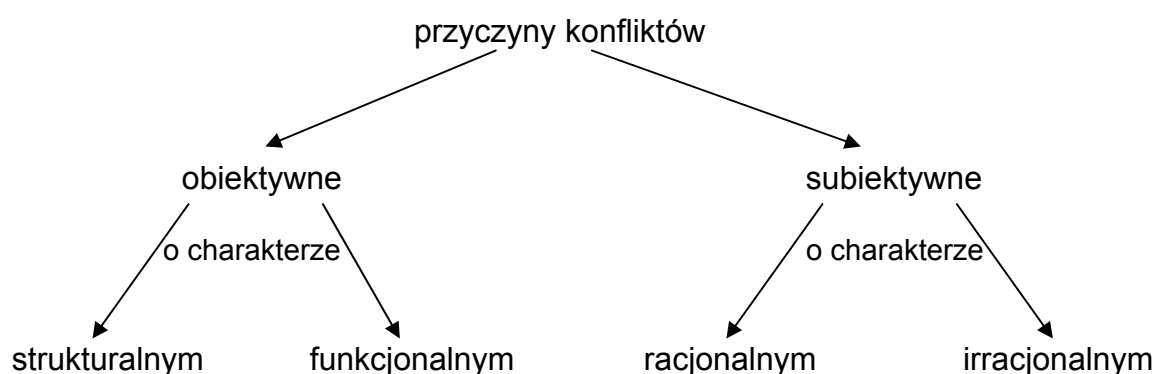
Bardzo aktualną sprawą, szczególnie w Polsce, są **konflikty powstające w wyniku przeprowadzania szeroko rozumianych zmian** w przedsiębiorstwach. Zmiany zawsze postrzegane są przez pracowników przede wszystkim w kategoriach zagrożenia, o wiele rzadziej w kategoriach szans. Wytwarzają poczucie groźby dla bezpieczeństwa, dochodów, statusu, osobistej sytuacji jednostki, także dla znanych wzorów zachowań. Traktowane są więc podejrzliwie, ze strachem lub nawet otwartą wrogością.¹ Dla pracownika w sytuacji zmiany fakty odgrywają drugorzędną rolę, a czynnikiem decydującym stają się silne emocje. Opór przeciw zmianom prowadzi do konfliktu interesów, rozbieżności między celami organizacji a celami własnymi jej pracowników. Osłabieniu lub nawet niszczeniu ulegają więzi społeczne w instytucji i poza nią. Dochodzi do konfliktu wartości i norm, szczególnie pomiędzy kierownictwem wysokiego szczebla a bezpośrednimi podwładnymi. „Konfliktów na tle wprowadzania zmian nie da się uniknąć, gdyż nie można wyeliminować ich źródła, ponieważ zmiany są koniecznością rozwoju (strategia) i przystosowania przedsiębiorstwa do wymagań i potrzeb rynku (marketing).”²

Przyczyny konfliktów nie zawsze bywają obiektywne. Sprzeczności interesów, w które ludzie angażują się intelektualnie i emocjonalnie, mogą być pozorne lub urojone. Rysunek nr 24 pokazuje typologię przyczyn o tak różnym charakterze.

¹ M. Armstrong, *Management Processes...*, op.cit., s. 155

² J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 138

TYPOLOGIA PRZYCZYN KONFLIKTÓW



Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Sztumski, *Konflikt społeczny*, Uniwersytet Śląski, Katowice 1987, s. 39

Przykładem wskazującym na obiektywne przyczyny konfliktów o charakterze strukturalnym może być wadliwa organizacja współpracy ludzi, którzy niezależnie od swoich intencji, chcąc przestrzegać zasad organizacyjnych, przeszkadzają sobie. Może to być również niewłaściwe przygotowanie pracowników do wypełniania powierzonych im obowiązków. Przyczyny o charakterze funkcjonalnym wynikają z zakłóceń we współdziałaniu poszczególnych elementów danych struktur, np. niedomagania systemu komunikacyjnego czy informacyjnego.

Uwarunkowań przyczyn subiektywnych należy upatrywać w opiniach, postawach i zachowaniach ludzkich. Przyczyny racjonalne wynikają z realnych lub przynajmniej wielce prawdopodobnych przesłanek. Irracjonalne natomiast wypływają z fikcyjnych, wydumanych motywów. Powstają w wyobraźni ludzi pod wpływem tradycyjnych uprzedzeń, przesądów, zaangażowania ideologicznego, wierzeń. W skrajnych przypadkach mogą być następstwem różnych stanów psychicznych, na jakie cierpią ludzie, np. manii prześladowczej, chorobliwej podejrzliwości.

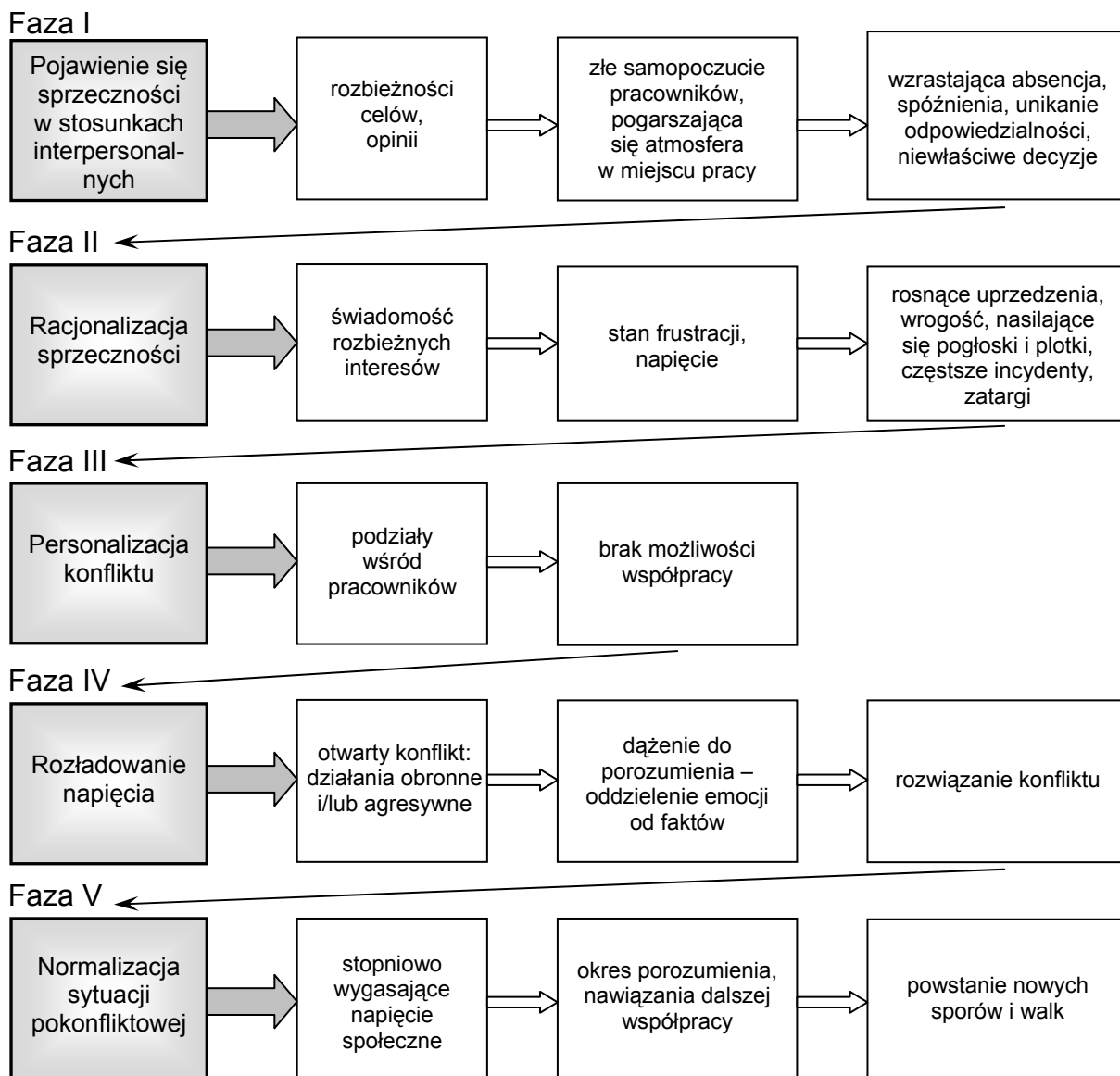
4. Zachowania pracowników w sytuacji konfliktowej

Konflikt jest zjawiskiem narastającym w czasie. Nie wybucha nagle i bez powodu. Zawsze ma swoje konkretne przyczyny (choć nie zawsze w pełni obiektywne). Uczucia, a pod ich wpływem zachowania i reakcje, zmieniają się w kolejnych etapach sytuacji konfliktowej. Bardzo często rozwiązanie konfliktu nie jest możliwe bez wcześniejszego uzewnętrznienia wszelkich negatywnych uczuć, a więc rozładowania emocji i napięcia, które do tego momentu rosło.

Fazy konfliktu przedstawia rysunek nr 25.

Rysunek nr 25

FAZY KONFLIKTU



Źródło: Opracowanie własne

Pierwszą fazą¹ jest powstanie sprzeczności w stosunkach międzyludzkich. Sprzeczności te to współwystępowanie przeciwstawnych interesów, dążeń, postaw, które ukierunkowują działania ludzi i antagonizują je. W życiu codziennym przedsiębiorstwa zaobserwować można kilka symptomów powstającego konfliktu. Nie chodzi tu jeszcze o jakieś konkretne formy agresji, czy już nawet walki, lecz o drobne szczegóły zwiastujące nadchodzący problem. Dotyczą one specyficznych zachowań pracowników, a są to:² wzrastająca absencja, spóźnienia, częstsze wypadki przy pracy, braki i uszkodzenia urządzeń, podejmowanie niewłaściwych decyzji, pogarszająca się atmosfera wśród pracowników.

W drugiej fazie dokonuje się proces racjonalizacji sprzeczności. Jest to proces uświadamiania sobie przeciwstawności interesów i powiązanie tego faktu z określonymi systemami wartości. Pojawia się napięcie społeczne, a więc stan frustracji, niepokoju, niezadowolenia określonej osoby, czy też grupy ludzi, wyrażający się w specyficznym zachowaniu odbiegającym od utartych wzorców postępowania i obowiązujących norm. Dochodzi również do incydentów, czyli krótkotrwałych kolizji w stosunkach między jednostkami lub grupami. Napięcie społeczne wywołuje różnorakie zjawiska, takie jak wzrost uprzedzeń, wrogości, nasilenie się pogłosek i plotek. Ożywiają się przesady, nad rozsądkiem górują stereotypy myślowe.

Trzecia faza to personalizacja konfliktu. Dochodzi do podziałów między ludźmi, które utrudniają lub uniemożliwiają współpracę.

I wreszcie moment kulminacyjny – rozładowanie napięcia. Strony konfliktu podejmują próby rozwiązania go – od nacisków, protestów, aż po otwarty konflikt.

Ostatnia faza jest czasem normalizacji sytuacji zakłóconej konfliktem. Rozwiązanie konfliktu nie pociąga bowiem za sobą automatycznego zaniku wszystkich źródeł napięć. Mogą się one utrzymywać jeszcze przez długi okres, stopniowo wygasając. W bardziej nieprzyjaznych warunkach mogą stać się zarzewiem nowych sporów i walk.

¹ H. Białyszewski, *Teoretyczne problemy...*, op.cit., s. 52

² L. R. Gomez – Mejia, D. B. Balkin, R. L. Cardy, *Managing Human Resources*, Prentice Hall International Inc., New Jersey 1998, s. 412

Rozpatrywanie sytuacji konfliktowych nie sprowadza się tylko do opisu zachowań jednostkowych, albowiem **konflikty występują w różnych układach**. Oprócz wewnętrznych konfliktów indywidualnych, istnieją konflikty w relacjach jednostka – jednostka, jednostka – grupa, jednostka – instytucja, a także konflikty międzygrupowe, konflikty pomiędzy grupą a instytucją, skończywszy na tych, które zachodzą między organizacjami.

Konflikty wewnętrzne powstają w sytuacjach zmuszających nas do wyboru w sferze szeroko rozumianych wartości i ocen. Dochodzi do nich w trzech przypadkach.¹ Gdy wybierać trzeba spośród dwóch równie atrakcyjnych celów, których jednak nie można osiągnąć równocześnie. Osiągnięcie jednego oznacza automatyczną rezygnację z osiągnięcia drugiego. Powodem może też być konieczność dokonania wyboru pomiędzy dwoma celami lub sposobami zachowań, z których każdy nacechowany jest jednakową wartością negatywną. I wreszcie konflikt wywołany może być dążeniem do celu, który jest jednocześnie atrakcyjny i niebezpieczny.

Konflikty w relacjach jednostka – jednostka wynikają już z samego wchodzenia w interakcje. „Człowiek jako istota społeczna jest bowiem zawsze przynajmniej częściowo uzależniony od innych, ponieważ na podstawie ich wyobrażeń i ocen tworzy obraz swego własnego „ja”, swoją tożsamość. Wynika stąd, że wszelkie stosunki z innymi ludźmi są przez jednostkę postrzegane i przeżywane w sposób ambiwalentny: są źródłem i podstawą jej tożsamości, a więc także możliwości istnienia w pełnym tego słowa znaczeniu, ale jednocześnie źródłem zakłóceń jej równowagi psychicznej i dezintegracji osobowości. Dzieje się tak dlatego, że docierające do jednostki spostrzeżenia i opinie formułowane o niej przez innych ludzi są niespójne, a często nawet sprzeczne ze sobą. Oznacza to, że całkowite porozumienie między ludźmi nie jest możliwe.”² Człowiek jednocześnie otwiera się, aby nawiązać kontakt, ale i zamyka, by ochronić swoje „ja”. Zabieg ten sam w sobie jest już relacją konfliktową, która uruchamia niezwykle silne mechanizmy emocjonalne.

Konflikt pomiędzy jednostką a grupą może być skutkiem wielu przyczyn, np. naruszenia przez nią przyjętych norm grupowych, obowiązujących wzorców zachowań, aspołecznego stosunku do innych członków, widocznych rozbieżności

¹ M. Holstein – Beck, *Konflikty...*, op.cit., s. 59

² M. Crozier, E. Friedberg, *Człowiek i system ograniczenia działania zespołowego*, PWE, Warszawa 1982, s. 194

między interesem jednostkowym a grupowym. Trzeba zaznaczyć, że konflikt w takim układzie najczęściej przynosi pożytek grupie.¹ Grupa integrująca się przeciwko „nieposłusznej” jednostce uświadamia sobie własne cele i ideały, te, które zostały naruszone oraz wszystkie, które tworzą jej system wartości, potwierdzając jednocześnie ich ważność dla grupy. Wzmacnia to więzi między członkami, a usunięcie osoby łamiącej zasady jednoczy grupę ideowo.

Sytuacja konfliktowa powstająca w układzie jednostka / grupa kontra instytucja wynika z samych założeń dotyczących roli i celów przedsiębiorstwa. Chodzi tu o przyczyny zaakcentowane w poprzednim rozdziale, a dotyczące stale obecnych w firmach rozdzźwięków, co do oczekiwań finansowych pracowników a żądań pracodawców.

Konflikt w tej relacji nie sprowadza się tylko do czystej wymiany praca – wynagrodzenie. Dotyka jeszcze i innej kwestii, a mianowicie poczucia sprawiedliwości. Jest to całkowicie subiektywne porównanie jednostki pomiędzy jej wkładem (kwalifikacjami, umiejętnościami, wysiłkiem) i uzyskanymi przez nią nagrodami (płaca, premie) a stosunkiem tych wielkości u innej jednostki, szczególnie w odniesieniu do nagród otrzymywanych za podobną pracę. Jest to tzw. teoria sprawiedliwości Adamsa.²

Teoria ta znajduje swoje odbicie w praktyce codziennej firm. Zjawisko przez nią opisywane wywołuje liczne i częste konflikty. Wynika to z niewiedzy kierownictwa, bądź też z silnego subiektywizmu uniemożliwiającego, mówiąc wprost, zadowolenie wszystkich zatrudnionych. Najczęstszym przypadkiem, kiedy dochodzi do konfliktów o tego rodzaju przyczynach, jest przydzielanie podwyżek. Przełożony trzymając się swoiście pojętej zasady równości w stosowaniu bodźców, oczekuje, iż każda nagroda wywoła pozytywną reakcję pracownika, wyrażającą się w jego gotowości do zwiększenia własnego wkładu pracy na rzecz zatrudniającej go organizacji.³ Niestety kierownik w takiej sytuacji często spotyka się z brakiem jakiegokolwiek zmiany lub nawet reakcją przeciwną do oczekiwanej. Zgodnie bowiem ze wspomnianą teorią sprawiedliwości pracownik nie ocenia otrzymanej podwyżki tylko w sposób bezwzględny, porównując aktualny poziom swoich zarobków z poprzednim, lecz w sposób względny, przez porównanie swojej podwyżki z podwyżkami, które

¹ J. Sztumski, *Konflikt społeczny...*, op.cit., s. 51

² Ch. Molander, J. Winterton, *Managing Human Resources*, Routledge, London 1994, s. 135

³ B. Kaczmarek, C. Sikorski, *Podstawy zarządzania...*, op.cit., s. 217

otrzymali inni współpracownicy. Jeżeli stwierdzi, że jego wynagrodzenie wzrosło mniej lub tyle samo co innych osób, których wkład pracy ocenia jako mniejszy od swojego, rodzi się wówczas w nim poczucie krzywdy. Aby zminimalizować to poczucie zacznie zmniejszać swój wkład pracy. Zauważywszy to przełożony, nie rozumiejąc w pełni sytuacji, uzna to za przejaw niewdzięczności i niesubordynacji. Najpewniej zacznie karać pracownika, zaostrażając w ten sposób i tak już trudną sytuację konfliktową.

Charakterystycznymi dla przedsiębiorstw są **konflikty rodzące się na tle dystrybucji władzy**. Jak pisze H. Białyszewski „Są to konflikty, które z jednej strony wynikają z zasad struktury organizacyjnej hierarchizującej pracowników według biurokratycznych szczebli władzy, kompetencji, a w pewnym stopniu i przywilejów, z drugiej zaś strony z pewnych wzorów pełnienia ról zawodowych, zwłaszcza ról kierowniczych”.¹ Konflikty takie, pomiędzy pracownikami szeregowymi a pełniącymi kierownicze stanowiska, są nieuniknione. Jak napisał Clark Kerr,² sytuacja, w której jeden kieruje, a drugi jest kierowany oznacza odwieczną przeciwstawność interesów, która jest możliwa do zniesienia, ale niemożliwa do wyeliminowania. Pomiedzy obiema stronami brak jest pełnej zgodności celów działania, istnieją odmienne podejścia do kwestii organizacyjno – technicznych. Różnią je też odmienne relacje interpersonalne. Na takich podstawach rodzi się dystans społeczny i psychologiczny zakłócający dobrą atmosferę pracy.

W większych firmach, które organizacyjnie podzielone są na działy lub gdzie przyjęty jest podział pracy między liczne grupy, często dochodzi do **konfliktów międzygrupowych**. Wynikają one z ciągłej rywalizacji grup o własną atrakcyjność w oczach innych pracowników, lepszą opinię wśród szefów, o nagrody. Pod wpływem silnych postaw konformistycznych rodzi się wrogość pomiędzy konkurującymi ze sobą grupami. Kierują one swe działania przeciwko sobie nawzajem, rozwijając negatywne stereotypy i poczucie własnej wyższości.³ Szczególnie trudna sytuacja ma miejsce, gdy cele przydzielone różnym działom są sprzeczne, np. dział finansowy ma za zadanie obniżanie kosztów, a dział marketingu zorganizowanie efektownej kampanii reklamowej.

¹ H. Białyszewski, *Teoretyczne problemy...*, op.cit., s. 261

² C. Kerr, *Labor and Management in Industrial Society*, Anchor Books Doubleday & Company Inc., Garden City NY 1964, s. 170

³ A. Cowling, Ch. Mailer, *Managing Human Resources*, Edward Arnold - A division of Hodder & Stoughton Ltd, London 1990, s. 120

Istnieją teorie mówiące o przyczynach konfliktów międzygrupowych. „Już samo pojęcie „grupy społecznej” implikuje, że istnieją jakieś kryteria odróżniania jednego zbioru ludzi od drugiego. Kiedy dokonujemy kategoryzacji ludzi na grupy, siłą rzeczy zwracamy uwagę na różnice między nimi. Różnice te mogą istnieć naprawdę lub tylko w naszej wyobraźni; niezależnie jednak od tego, na ile znajdują odbicie w rzeczywistości, stanowią źródło konfliktów międzygrupowych.”¹

Trzy podstawowe teorie dotyczące tego zjawiska to:²

1. Teoria rzeczywistego konfliktu grupowego – główną jej przesłanką jest założenie, że wiele zatargów jest skutkiem rywalizowania o władzę lub ograniczone zasoby, bądź też wynika z różnic dotyczących norm i przekonań. Skutkiem takiego konfliktu jest wzrost etnocentryzmu oraz poczucia spójności w grupie, a co za tym idzie, nasilenie wrogości wobec obcej grupy.

2. Teoria względnego niezaspokojenia – w niej kładzie się nacisk na to, co grupa spostrzega jako swoją szkodę. Zwolennicy tej koncepcji twierdzą, że spostrzegane krzywdy mogą stać się powodem konfliktu nawet jeśli spostrzeżenia grupy niezupełnie odpowiadają rzeczywistości. Grupy doświadczające względnego niezaspokojenia odczuwają rozbieżność między swoją obecną sytuacją, a tym, co się im w ich przekonaniu należy. Takie spojrzenie na sytuację stanowi silny bodziec do rozpoczęcia konfliktu. Niezaspokojenie może wywołać konflikt nawet w trakcie pozytywnych przemian społecznych, bowiem poprawa warunków społecznych sprzyja eskalacji oczekiwań, które często muszą pozostać niezrealizowane. Skutkuje to frustracją i poczuciem pokrzywdzenia w stosunku do grup, którym się powiodło.

3. Teoria podstawowych potrzeb psychicznych – w tym podejściu uważa się, iż zasadniczym źródłem długotrwałych konfliktów jest dążenie do zaspokojenia podstawowych potrzeb psychicznych, np. potrzeby bezpieczeństwa, tożsamości, uznania i uczestnictwa. Jest to konflikt, który w odróżnieniu od walki o ograniczone zasoby, nie musi kończyć się sytuacją wygrana – przegrana. Obie strony mogą zaniechać wzajemnej wrogości poprzez uznanie własnej odrębności, a w ten sposób zaspokoić swoje potrzeby psychiczne.

¹ W. G. Stephan, C. W. Stephan, *Wywieranie wpływu przez grupy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 149

² Ibidem, s. 150

4.1. Symptomy konfliktu

Wczesne dostrzeżenie objawów konfliktu pozwala zapanować nad sytuacją, która niekontrolowana mogłaby wpłynąć destrukcyjnie na przedsiębiorstwo – jego pracowników i ich działalność. Możliwości wczesnego odczytania symptomów konfliktu mogą być jednak trudne, gdy do czynienia będziemy mieli z **konfliktem ukrytym** lub ukrytym częściowo.¹ Są one bowiem skrywane przez ich uczestników przed otoczeniem. Przeważnie przybierają postać zakamuflowanej walki, a wyrażają się często w stosowaniu biernego oporu, skrytym torpedowaniu działań i dążeń przeciwnika. Polegają też na dezinformowaniu otoczenia o zamierzeniach drugiej strony i na podjudzaniu innych do opozycji. W przypadku **konfliktu częściowo ukrytego** nie ujawniane są prawdziwe motywy agresywnych zachowań, bądź też wrogie działania są przenoszone na inną płaszczyznę niż ta, która spowodowała pojawienie się konfliktu.

Łatwymi do zaobserwowania są **konflikty jawne**.² Ich przejawy są dostępne dla zewnętrznych obserwatorów, a ujawniają się w działaniu, w procesach interakcji. Konflikty te nierzadko wykraczają swoim oddziaływaniem poza spierające się ze sobą strony. Każda z nich pragnie poszerzyć krąg zwolenników, uzyskać jak największą aprobatę otoczenia dla swoich racji i zdobyć poparcie jak największej liczby osób.

W szukaniu oznak sytuacji konfliktowej dużą rolę może też odegrać stopień zorganizowania przeciwników.³ **Konflikt zorganizowany**, a więc zaplanowany, z opracowaną strategią walki, podziałem zadań i funkcji członków antagonizujących się grup, ustalonymi celami, rozbudowaną siecią kontaktów, jest konfliktem jawnym. Przebieg jego przybierać może postać formalną. Nadzorowany będzie przez oficjalnych przedstawicieli stron.

Trudniejszy do przewidzenia jest **konflikt niezorganizowany** – spontaniczny, żywiołowy. Jego zaletą jest natomiast krótkotrwałość.

¹ H. Białyszewski, *Teoretyczne problemy...*, op.cit., s. 40

² Ibidem, s. 40

³ Ibidem, s. 41

Symptomy konfliktu na kolejnych jego etapach, w zależności od stopnia zdesperowania pracowników, będą różne.¹

Pierwszym z objawów powstającego konfliktu będą sprzeczki i starcia.² Codzienne drobne nieporozumienia przekształcą się z czasem w powtarzające się kłótnie, osłabiające wzajemne zaufanie i chęć współpracy. Narastać będzie agresja słowna – formułowane oskarżeń, rzucanie obelg. W celu zdyskredytowania przeciwnika w oczach opinii pracowników na razie postronnych, rozsiewane będą plotki, niekorzystne oceny i opinie.

Następnie dojść może do szykan, co polega na ograniczeniu aspiracji i osiągnięć przeciwnika poprzez stosowanie różnych form blokowania jego wysiłków, lekceważenie jego zasług, dobrej woli. Wszelkimi możliwymi drogami zmniejsza się szanse na uzyskanie należnych mu korzyści i zaspokojenie jego potrzeb.

W końcu nastąpi sabotaż. Polega on na świadomym, często ukrytym działaniu mającym na celu szkodzenie interesom przeciwnika. Będzie to podejmowanie aktów bezpośredniej agresji, np. dezinformowanie przeciwnika, podrywanie jego autorytetu, niszczenie jego dóbr i środków. W przypadku, gdy jedną ze stron konfliktu są właściciele firmy, czy też po prostu wyższe kierownictwo, wówczas sabotaż będzie polegał na wadliwym wykonywaniu swoich obowiązków. Pracownicy zwalniać będą tempo pracy, zaniżać jej jakość, niszczyć urządzenia, marnować surowce.

W sytuacji, gdy tego rodzaju działania zostaną zlekceważone, gdy kierownictwo nie pozwoli jawnie „wyżalić się” pracownikom, wówczas oni, w celu doprowadzenia do otwartej konfrontacji, zastosują bojkot. Jest to częściowe lub całkowite zaniechanie czynności albo uchylanie się od podjęcia czynności, które mogłyby służyć interesom osób lub grup uznanych za konkurentów lub przeciwników. Najczęstszym przykładem jest strajk.³ Dzięki niemu to określone grupy pracownicze chcą uświadomić swoje żądania osobom wysoko postawionym w hierarchii przedsiębiorstwa.

Mówiąc o objawach konfliktów, na podstawie badań przeprowadzonych przez K. Balawajder, wymienić można konkretne sprawy sporne, które mają miejsce na co

¹ H. Białyszewski, *Teoretyczne problemy...*, op.cit., s. 49

² D. Dana, *Rozwiązywanie konfliktów*, PWE, Warszawa 1993, s. 52

³ Z. Rummel –Syska, *Konflikty organizacyjne...*, op.cit., s. 35

dzień między pracownikami w organizacji. Badania te pokazują też częstotliwość występowania kwestii prowadzących do konfliktów (tabela nr 23).

Tabela nr 23

**CZĘSTOTLIWOŚĆ WYSTĘPOWANIA SPRAW SPORNYCH
W KONFLIKTACH INTERPERSONALNYCH W ŚRODOWISKU PRACY**

Lp.	Rodzaje spraw spornych	[%] o.b.
I.	<ul style="list-style-type: none"> • niesprawiedliwe relacje między stronami 	32,7 %
1.	Wykorzystywanie kogoś (zaspokajanie własnych pragnień kosztem partnera)	
2.	Niesprawiedliwy podział dóbr materialnych i niematerialnych	
3.	Niesprawiedliwy podział obowiązków i przywilejów	
II.	<ul style="list-style-type: none"> • Naruszanie norm społecznych 	25,0 %
1.	Nieprzestrzeganie podstawowych zasad współżycia ludzi	
2.	Niewywiązywanie się z podjętych zobowiązań, umów itp.	
3.	Naruszanie norm odnoszących się do związku między partnerami	
III.	<ul style="list-style-type: none"> • Niewłaściwy sposób sprawowania kontroli nad innymi ludźmi 	23,1 %
1.	Ograniczanie czyjejś samodzielności i samostanowienia	
2.	Nieodpowiedni sposób sprawowania władzy nad partnerem	
3.	Ograniczanie możliwości podejmowania kontaktów z innymi osobami	
4.	Nieodpowiedni sposób podporządkowania się władzy partnera	
IV.	<ul style="list-style-type: none"> • Niewłaściwa realizacja zadań 	19,2 %
1.	Niewłaściwe wykonywanie zadań	
2.	Realizowanie zadań pod presją partnera	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Baławajder, *Konflikty interpersonalne: analiza psychologiczna*, Uniwersytet Śląski, Katowice 1992, s. 79, 82

Badania potwierdzają powszechnie w literaturze opisywane źródła konfliktów.

Najczęściej do konfliktu dochodzi w wyniku odczuwanej niesprawiedliwości w bezpośrednich interakcjach, w podziale dóbr, a także w rozdziale władzy. Wynika ona głównie z subiektywizmu w postrzeganiu rzeczywistości. Człowiek nie tylko prowadzi obserwacje, które są bezstronne i dostarczają informacji o faktach, lecz także przeprowadza interpretację – subiektywną i niekoniecznie prowadzącą do słusznych wniosków. A w dodatku, szczególnie w czasie konfliktu, ludzie twardo obstają przy własnej wersji wydarzeń, widzą, słyszą i wierzą w to tylko, co potwierdza ich stanowisko.¹

¹ J. Crawley, *Constructive Conflict...*, op.cit., s. 19

Drugą pod względem częstości występowania kwestią sporną jest naruszanie norm społecznych. Odnosi się to do zasad współżycia z bezpośrednimi współpracownikami, do zachowania w grupie, do stosunków z przełożonymi.

Kolejny punkt dotyczy sprawowania oraz podporządkowywania się władzy. Chodzi o ograniczenie własnej lub czyjejś wolności, samodzielności, możliwości decydowania.

Ostatnią z wymienionych spraw spornych jest niewłaściwa realizacja przydzielonych zatrudnionemu zadań.

4.2. Strategie działań w konflikcie interpersonalnym

Konflikt jest zjawiskiem, nad którym zapanować jest trudno, nie mniej jest to możliwe. Trudność stanowią pewne mechanizmy, które prowadzą do powstania tzw. błędnego koła. Wzajemnie napędzające się negatywne reakcje przeciwnych stron powodują narastanie sporów i intensyfikację antagonistycznych zachowań.

Wynikają one głównie z czterech zależności.¹ Pierwsza z nich polega na stosowaniu specyficznego argumentu na rzecz dalszego kontynuowania sporu. Staje się nim fakt, że jest się już w konflikt zaangażowanym. U obydwu stron wytwarza się złudne przekonanie, że wystarczy podjąć tylko jeszcze jeden wysiłek, aby osiągnąć zwycięstwo.

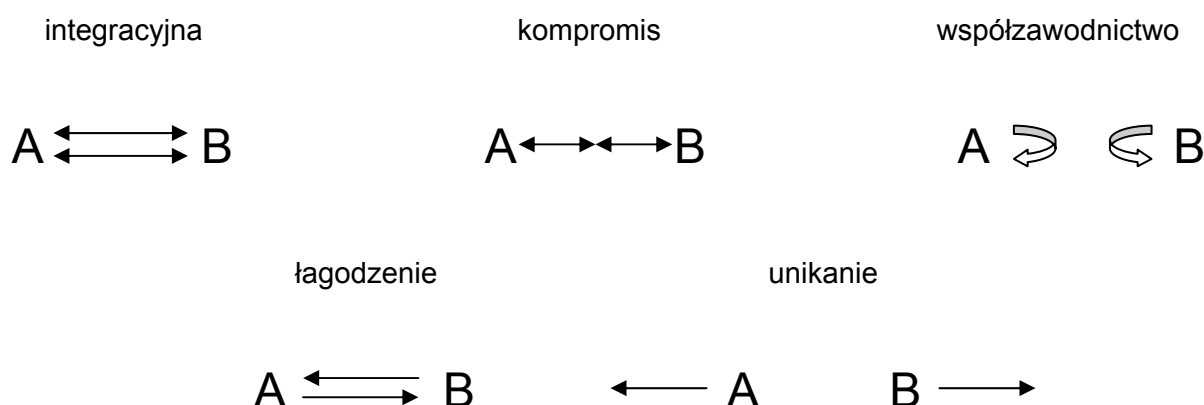
Druga zależność, wynikająca z psychiki ludzkiej, to przecenianie rzeczy, dla których poniosło się ofiary. Konflikt, który wymaga ofiar i poświęceń, z czasem zaczyna być ceniony sam przez się, właśnie dlatego, że walczące strony poświęciły mu swój czas i wysiłek.

Kolejna kwestia opiera się na cyrkulacji następującej sekwencji zdarzeń: zagrożenie, obrona, załamanie się obrony i ponowne pojawienie się zagrożenia. Każdy nowy cykl wymusza zwiększoną obronę. Powoduje to stałą eskalację zachowań konfliktowych, gdyż narzuca stronie przeciwnej taką samą strategię postępowania.

Wreszcie silnym powodem narastania konfliktu staje się przekonanie, że podejmowany nowy akt agresji powinien spowodować wycofanie się przeciwnika. Nie dopuszcza się możliwości jego kolejnej reakcji w postaci nasilonej agresji. Odbiera się mu prawo do takiego zachowania, stosując nowe akty agresji. W ten sposób konflikt zamiast wygasnąć – narasta.

Próby zahamowania i rozwiązania konfliktu przybierają różne formy. Zależne są one nie tylko od charakterów zwalczających się stron, ale przede wszystkim od czynników sytuacyjnych, ważności problemu i percepcji przeciwnika (rysunek nr 26).

¹ H. Białyszewski, *Teoretyczne problemy...*, op.cit., s. 78

STRATEGIE DZIAŁAŃ W KONFLIKCIE

Źródło: Opracowanie własne

Najlepiej potrzeby i cele stron godzi strategia integracyjna. Opiera się ona na otwartej wymianie informacji, wspólnych rozwiązaniach. Jest skutkiem silnego pragnienia zaspokojenia własnych życzeń i zarazem usatysfakcjonowania partnera. Tak rozwiązany konflikt prowadzi do sytuacji wygrana – wygrana. Strategia ta jest szczególnie zalecana w przypadku, gdy strony konfliktu będą musiały ze sobą w przyszłości współpracować.

Drugą strategią jest kompromis. Polega na rezygnacji z jednego celu, aby dzięki temu osiągnąć inny. Rozwiązanie nie zapewnia więc pełni satysfakcji, ale przy obustronnym obniżeniu wymagań pozwala uzyskać zadowolenie obu stronom, minimalizując dodatkowo ilość strat indywidualnych.

Kolejną możliwością jest współzawodnictwo. Prowadzi ono jednakże do sytuacji wygrana – przegrana. Ignoruje się w tym przypadku potrzeby i cele drugiej strony i uparczywie dąży do realizacji własnych pragnień. W ten sposób postępować można, gdy konflikt jest błahy lub też, gdy w przyszłości nie będzie miało się do czynienia z drugą stroną.

Łagodzenie to z kolei pełne oddanie się potrzebom drugiej strony i ignorancja swoich własnych. Może być użyteczne na pewnym określonym poziomie konfliktu. Nie upierając się przy jednych kwestiach można doprowadzić do dyskusji na inne, ważniejsze dla nas tematy, mając nadzieję na ich pozytywne rozwiązanie.

Łagodzenie można też zastosować, jeżeli waga sprawy jest znacznie większa dla strony przeciwnej.

I wreszcie unikanie, polegające na ominięciu konfliktu, całkowitym wycofaniu się z istniejącej sytuacji konfliktowej. Uchylający się lekceważy nie tylko własne potrzeby, ale też potrzeby drugiej strony. Bezpiecznie stosować można tę strategię przy drobnych sporach, o których z góry wiadomo, że nie warto się w nie angażować, gdyż poprzez uniknięcie konfliktu unikniemy jego eskalacji. Również warto wycofać się z konfliktów dotyczących podstawowych wartości i światopoglądów.

Wymienione zachowania rzadko są wynikiem samodzielnego nawiązania porozumienia między stronami konfliktu. Najczęściej są skutkiem działań osób trzecich. W przedsiębiorstwie winien to być przełożony. „Konflikty są naturalną cechą funkcjonowania organizacji i mogą być dla niej zarówno źródłem kreatywności, jak również przyczyną wielu zjawisk niekorzystnych. Oznacza to, że konfliktów nie należy tłumić, bo prędzej czy później się odrodzą, należy je raczej wykorzystywać jako swoiste narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi.”¹ W dzisiejszych czasach wszyscy zgodnie twierdzą, że konflikty, do pewnego pułapu, są oznaką zdrowia organizacji. „Dobry menedżer nie stara się eliminować konfliktu; stara się go ograniczyć na tyle, by jego ludzie nie marnowali nań energii.”²

W zależności od stopnia zapanowania nad konfliktem, jego skutki mogą okazać się pozytywne lub negatywne (tabela nr 24).

¹ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami...*, op.cit., s. 287

² R. Townsend, *Jak zdobyć szklaną górę organizacji, czyli co robić, aby nie tłamsić ludzi i nie hamować rozwoju*, Książka i Wiedza, Warszawa 1974, s. 80

SKUTKI KONFLIKTÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE

SKUTKI KONFLIKTÓW	
NEGATYWNE	- klimat podejrzliwości, braku zaufania, obniżenie morale,
	- pogłębienie różnic między ludźmi i opór przed współpracą,
	- obniżenie motywacji do pracy,
	- osłabienie jakości decyzji,
	- strata energii i czasu,
	- obniżenie wydajności i jakości pracy,
	- utrata wykwalifikowanych pracowników, którzy bądź to składają wypowiedzenie, bądź też są zwalniani.
POZYTYWNE	+ otwarta konfrontacja,
	+ przepływ informacji między stronami,
	+ nowe podejście do zagadnień problemowych,
	+ rozwiązanie zadawnionych sporów,
	+ podniesienie poziomu zaangażowania stron,
	+ umocnienie kontaktów między stronami,
	+ usprawnienie procesów rozwiązywania problemów,
	+ wzrost efektywności działania,
	+ stymulacja zainteresowania i kreatywności,
	+ inicjowanie procesu doskonalenia się i rozwoju.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie D. Dana, *Rozwiązywanie konfliktów*, PWE, Warszawa 1993, s. 33; Z. Rummel – Syska, *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrospołeczne*. PWN. Warszawa 1990, s. 21

Konflikt, którego nikt nie próbuje ani załagodzić ani rozwiązać może przysporzyć firmie bardzo wysokich kosztów. „Konflikty w miejscu pracy prowadzą do: stagnacji zawodowej, stresów, obniżenia jakości i wydajności pracy, obniżenia motywacji do pracy, a nawet do niewykonywania jej lub do rezygnacji z pracy.”¹

Wydarzeniom tym można jednak zapobiec poprzez umiejętne **zarządzanie przez konflikt**. Jest to świadomy zabieg takiego sterowania konfliktem, aby zrealizować podstawowe trzy funkcje konfliktu:²

- motywacyjną – konflikt zmusza do aktywności, do poprawy zastanej rzeczywistości, do krytycznego spojrzenia na siebie i przedsiębiorstwo,
- innowacyjną – konflikt rodzi potrzebę zmian, poszukiwania nowych rozwiązań,

¹ D. Dana, *Rozwiązywanie konfliktów...*, op.cit., s. 24

² L. Zbiegień – Maciąg, B. Wiernek, W. Pawnik, E. Długosz – Truszkowska, *Zarządzanie personelem w firmie*, Wydawnictwa AGH, Kraków 1995, s. 121

- identyfikacyjną – ludzie dogłębniej poznają siebie, swoje wady i zalety, integrują się wokół celów.

Podsumowując, można stwierdzić, iż konflikt może stać się niesłuchanie szkodliwym zjawiskiem w sytuacji, gdy nikt nim nie zarządza, bądź też robi to nieumiejętnie. Wpływa to wówczas destrukcyjnie na pracowników, ich zaangażowanie w wykonywaną pracę i wreszcie na działalność i sytuację całego przedsiębiorstwa. W przypadku prawidłowego pokierowania konfliktem zyskać mogą wszyscy – pracownicy bezpośrednio biorący w nim udział, obserwatorzy i kierownictwo. „Wystarczy tylko przypomnieć, że każdy dobrze pokierowany konflikt społeczny może prowadzić do wzrostu motywacji, sprzyja innowacyjności, przysparza wiedzy o ludziach i systemach społecznych, cementuje zaufanie, przywraca na nowo poczucie sprawiedliwości.”¹

¹ W. Jacher, *Aksjologiczne aspekty konfliktów*, [w:] *Konflikty społeczne w Polsce w okresie zmian systemowych*, pod red. M. Malikowskiego, Z. Seręgi, tom II, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej, Rzeszów 2000, s. 186

IV. Metodologia badań własnych dotycząca kształtowania się zachowań pracowniczych w sytuacjach konfliktowych wywołanych zmianami restrukturyzacyjnymi w przedsiębiorstwie

1. Cel i problem badawczy

Głównym motywem wyboru problematyki obejmującej zachowania pracownicze były zainteresowania własne. Ukończone studia magisterskie na Wydziale Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Katowicach pozostawiły duży niedosyt i istotny wniosek – wiele kwestii obejmujących kierowanie przedsiębiorstwem można sobie przyswoić w procesie nauczania, ale to nie wiedza ścisła jest warunkiem powodzenia, lecz umiejętność pokierowania pracownikami. Tej wiedzy o zachowaniach ludzi, o tak ważnym czynniku społecznym, okazało się zdecydowanie za mało.

Oczywiście problem zachowań pracowniczych jest ogólnym pojęciem. Do uściślenia problematyki badań przyczyniły się wstępne studia literaturowe oraz obserwacja zastanej rzeczywistości, w której żyjemy i funkcjonujemy.

Wykazały one jednoznacznie, iż jedną z charakterystycznych cech współczesnych czasów stały się liczne i szybkie zmiany. Zmiany, jako takie, nie są oczywiście niczym nowym – nowością jest natomiast częstotliwość, tempo oraz złożoność wprowadzanych zmian. Przedsiębiorstwa skazane są w dzisiejszym świecie na konieczność dostosowywania się do zmian, czy nawet, w miarę istniejących możliwości, ich antycypowania.¹ Coraz częściej niestety zmiany stają się nieprzewidywalne. Szybkość ich pojawiania się, zalew i wysokie koszty pozyskania informacji powodują, iż mówi się już o działaniach na krawędzi chaosu. Organizacje funkcjonujące w takich warunkach i efektywnie konkurujące na rynku w okresie stabilizacji, także w czasach gwałtownych zmian muszą wykazać się zdolnością do szybkiej transformacji i przystosowania się.²

¹ J. Penc, *Sterowanie zmianami w organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002 nr 12

² P. Nesterowicz, *Organizacja na krawędzi chaosu. Konkurencja w warunkach ciągłej zmiany i niepewności*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001, s. 35

Sytuacja w Polsce po roku '89 sprowadza się do ciągłych i permanentnych zmian, których źródeł upatrywać należy w trzech podstawowych wydarzeniach. Po pierwsze są to zmiany wywołane transformacją ustroju, w którym dominowało centralne planowanie, a główny nacisk położony był na sferę produkcyjną.¹ Nastąpiły zupełnie nowe warunki gospodarki rynkowej, a z nimi czasy prywatyzacji, restrukturyzacji przedsiębiorstw, pojawiania się na rynku coraz liczniejszych firm prywatnych. Gruntownym przeobrażeniem musiało ulec podejście do przedsiębiorczości w obliczu powstania dotąd nieznanych możliwości i wymagań.

Po drugie, otwarcie się na świat spowodowało automatyczne włączenie się w nurt globalizacji, dla której korzystne warunki rozwoju w krajach kapitalistycznych pojawiły się tuż po II wojnie światowej. Stan rozwoju przedsiębiorstw krajów zachodnich, uzyskany w ostatnim półwieczu w sposób ewolucyjny, polskie firmy, musiały szybko nadgonić i w sposób wręcz rewolucyjny przeprowadzić zmiany. Trzeba było poddać się nowym wymogom dzisiejszej ery informacji, ery Internetu, które wymuszają nie tylko zmiany techniczne, ale przede wszystkim zmiany sposobu myślenia i życia społeczeństwa.

I w końcu najaktualniejsze źródło zmian – wejście Polski oraz innych krajów Europy Środkowo-Wschodniej do Unii Europejskiej otwiera przed naszymi rodzimymi przedsiębiorstwami ogromne szanse: zaistnienia na nowych rynkach zbytu, otrzymania dofinansowania na bieżącą działalność, a także na realizację nowych przedsięwzięć. Zwiększa się łatwość nawiązywania współpracy z zagranicznymi partnerami. Otwarcie granic upraszcza przepływ ludzi i towarów, co powoduje dostęp do dobrze wykształconych pracowników, znających realia życia w krajach, które docelowo stać się mogą miejscem działań przedsiębiorców. Niestety wejście do Unii stawia także polskie firmy przed licznymi zagrożeniami. Powoduje ono rozliczne koszty, nie tylko natury finansowej, lecz przede wszystkim organizacyjnej, mentalnościowej, społecznej. Poważnym zagrożeniem staje się zwiększenie liczby konkurentów na rynku i konieczność podjęcia wzmożonej walki konkurencyjnej z często silniejszymi i bardziej doświadczonymi firmami zagranicznymi. Przetrawanie i utrzymanie przewagi w burzliwym otoczeniu wymaga

¹ M. Bratnicki, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego, Katowice 1998, s. 5

zarządzania zmianami, co musi zostać wpisane na stałe w tradycyjne dziedziny działań przedsiębiorstw.¹

W takich właśnie warunkach, termin restrukturyzacja pojawił się w naszej rzeczywistości gospodarczej i społecznej. Restrukturyzacja zmienia jednak swoje oblicze i w błędzie jest ten, kto sądzi, iż dotyczy ona tylko postkomunistycznych przedsiębiorstw, państwowych molochów. W 1996 roku Z. Sapijaska pisała „Restrukturyzacja (...) obecnie wykorzystywana jest jako narzędzie dostosowania przedsiębiorstw do warunków wynikających z transformacji gospodarki. W przyszłości, jak można sądzić na podstawie obserwacji doświadczeń firm zachodnich, będzie należała do „rutynowych” przedsięwzięć stosowanych w procesie wprowadzania radykalnych zmian w firmach”.² Już w 2001 roku o tym samym, lecz w czasie teraźniejszym, pisze J. Penc: „Zmiany nie dotyczą już wyłącznie firm deficytowych lub tych, które mają skostniałą strukturę wewnętrzną, lecz wprowadzają je przedsiębiorstwa prężne, dobrze prosperujące i przynoszące zyski”.³ Jak widzimy zmiany restrukturyzacyjne nie stały się tylko hasłem okresu przejściowego, ale pozostaną na stałe w terminologii i praktyce współczesnych i przyszłych organizacji.

Problem zmian nabiera zatem szczególnej wagi i uznałam, że należy się nim bliżej zająć. Dużo wiadomo już o stronie organizacyjno-technicznej przeprowadzania zmian w przedsiębiorstwach. Ciągłe jednak zbyt rzadko rozpatruje się problem zmian w odniesieniu do bezpośredniego ich podmiotu jakim są pracownicy. To właśnie dzięki pracownikom uruchomienie procesu przeobrażeń staje się możliwe, bądź też nie. To oni swoim nastawieniem i zachowaniem modyfikują wdrażane plany zmian. To poprzez ich uczestnictwo, zaangażowanie i ewentualne poparcie dochodzi do realizacji zaprojektowanych przez kierownictwo zmian lub do ich odrzucenia. Pracownicy stają się więc kluczem do sukcesu przedsiębiorstwa. Zachodzi również odwrotna zależność – środowisko pracy oddziałuje na daną społeczność, wpływa na przemiany zachodzące w społeczeństwie. „Procesy rynkowe są rzadko procesami czystymi, pozostają bowiem rodzajem działań społecznych. Działania ekonomiczne są społecznie zakorzenione”.⁴

¹ S. Fox, Y. Amichai-Hamburger, *The power of emotional...*, op.cit., s. 84

² Z. Sapijaska, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa...*, op.cit., s.9

³ J. Penc, *Kreowanie zachowań...*, op.cit., s. 185

⁴ S. Partycki, *Zarys teorii...*, op.cit., s. 5

Rozpatrując wpływ zmian restrukturyzacyjnych na pracowników w przedsiębiorstwie musimy być świadomi, że pojedyncze zmiany mogą budzić entuzjazm, natomiast liczne zmiany i często kosztowne inicjatywy powodują najczęściej zmęczenie, utratę poczucia bezpieczeństwa, stany lękowe. Prowadzi to do nieporozumień, starć i konfliktów. Ludzie niepewni własnego jutra reagują bardzo emocjonalnie i, w zależności od polityki innowacyjnej przedsiębiorstwa, różnie przyjmują wprowadzane zmiany. Sytuacje konfliktowe w takich warunkach są więc rzeczą naturalną i nieuchronną. Pomimo to w kręgach przedsiębiorców konflikt ciągle uchodzi za zjawisko patologiczne i tabu w przedsiębiorstwie. Podejście to musi jednak w końcu ulec zmianie, gdyż konflikty społeczne niezaprzeczalnie są zjawiskiem normalnym, wszechobecnym i ciągłym, a nawet użytecznym.¹

W literaturze znajdujemy liczne ujęcia problemu zmian, rozprawy o konfliktach i ich rozwiązywaniu. Zbyt rzadko jednak i zbyt zdawkowo łączy się oba problemy. Nie rozpatruje się ich jako wspólnego i coraz częściej nierozdzielonego zjawiska. Chociaż nie każdy konflikt spowodowany jest zmianą, to przecież praktycznie każda zmiana prowadzi do konfliktów.

Uzmysłowienie sobie zjawisk przedstawionych w powyższych rozważaniach przyczyniło się do zrodzenia się **drugiego motywu wyboru problematyki badań**, a więc chęci zbadania i opisanie zjawiska z innej niż dotychczas perspektywy, w zmodyfikowany sposób.

Za Słownikiem Wyrazów Obcych pojęcie celu definiuje się jako to, do czego się dąży, co się chce osiągnąć, przedmiot zamierzonych działań, punkt centralny jakiejś akcji.² **Głównym celem moich badań** było zidentyfikowanie i scharakteryzowanie zachowań oraz postaw pracowników, indywidualnych i na tle grupy pracowniczej, w warunkach konfliktów wywołanych wprowadzanymi w przedsiębiorstwie zmianami restrukturyzacyjnymi.

Tak postawiony cel badawczy został sprecyzowany w postaci niżej wymienionych **celów szczegółowych**:

1. Ustalenie stopnia wpływu procesów wdrażania zmian i wywołanych nimi konfliktów na efektywność i subiektywne poczucie satysfakcji z pracy wśród zatrudnionych.

¹ J. Sztumski, *Konflikt społeczny...*, op.cit., s. 11

² *Słownik Wyrazów...*, op.cit., s. 159

2. Zbadanie nastawienia pracowników do planowanych w przedsiębiorstwie zmian oraz poziomu ich aktywności w trakcie wprowadzania tych zmian.
3. Zbadanie stopnia emocji oraz reakcji pracowników w sytuacjach konfliktowych.
4. Określenie jak dużą siłę oddziaływania na poszczególnych pracowników posiadają grupy formalne i nieformalne w przedsiębiorstwie.
5. Zidentyfikowanie cech pracowników odpowiednio łatwo / trudno adaptujących się do zmian i nie angażujących się / angażujących się w konflikty.

Podstawową czynnością w procesie badawczym jest sformułowanie problemu badawczego. S. Nowak ogólny schemat problematyki badań określa następująco: jakie i na ile ogólne relacje między jakimi własnościami jakich przedmiotów czy też zdarzeń i procesów, którym te przedmioty podlegają, chcielibyśmy uchwycić i wykryć w naszych badaniach oraz opisać czy wyjaśnić w naszych twierdzeniach, prawach i teoriach.¹

Opierając się na powyższym twierdzeniu **problem badawczy** został sformułowany w postaci pytania: jak kształtują się zachowania pracowników w sytuacjach konfliktowych wywołanych zmianami restrukturyzacyjnymi w przedsiębiorstwie?

¹ S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 1985, s. 31

2. Organizacja badań i dobór próby badawczej

Dysponując skonkretyzowanym problemem badawczym należało dokonać **wyboru obiektu badań**. Musiało nim być przedsiębiorstwo, jako że w sferze zainteresowań badawczych znajdują się zachowania pracownicze.

Wybór przedsiębiorstwa jako obiektu badań nastąpił **pod wpływem trzech istotnych założeń**.

Pierwsze z nich opierało się na wymogach reprezentatywności próby badawczej w połączeniu z rzeczywistymi możliwościami badacza nie dysponującego pomocą innych ankierów. Należało wybrać więc jedno przedsiębiorstwo z terenu Górnego Śląska, które pod względem zatrudnienia musiało zaliczać się do sektora dużych przedsiębiorstw, czyli zgodnie z najczęściej w Polsce przyjmowanymi wielkościami, zatrudniać ponad 500 osób.

Drugim założeniem był wybór przedsiębiorstwa znajdującego się w rękach prywatnych. Przedsiębiorstwa państwowe bowiem stają się w dzisiejszych czasach mniejszością na rynku produkcji i usług, wiele z nich zostało sprywatyzowanych, a nowo powstające firmy to już wyłącznie własność prywatnych przedsiębiorców. Własność prywatna w Polsce zaczęła odradzać się w latach 90. ubiegłego wieku po kilkudziesięciu latach socjalizmu. Badania naukowe wówczas przeprowadzane były siłą rzeczy badaniami nad powstawaniem przedsiębiorczości, nad życiem i pracą społeczeństwa adaptującego się do nowych warunków ustroju kapitalistycznego. W obecnym 2006 r. mamy do czynienia już z większą dojrzałością i mocniejszą stabilizacją wśród polskich firm i grona ich pracowników. Przedsiębiorstwa państwowe, czy też prywatyzowane, w tym przedsiębiorstwa przemysłu ciężkiego, kopalnie i huty na Śląsku zostały już dobrze zbadane i opisane. I chociaż odpowiadają założeniu pierwszemu o lokalizacji i wielkości zatrudnienia, nie były jednak z wymienionych powodów brane pod uwagę.

Trzecim istotnym warunkiem był wybór przedsiębiorstwa, które właśnie przeszło restrukturyzację lub jest w jej trakcie co, biorąc pod uwagę tempo zmian w dzisiejszej gospodarce, nie wydawało się warunkiem trudnym do spełnienia.

W praktyce jednak znalezienie firmy odpowiadającej powyższym wymaganiom z jednoczesnym uzyskaniem zgody na przeprowadzenie badań o wybranej

problematyce, okazało się niezmiernie trudne i czasochłonne. **Najczęstszymi powodami, które uniemożliwiały przeprowadzenie badań** były:

1. Fakt przeprowadzania obecnie restrukturyzacji – firmy skoncentrowane na działaniach naprawczych, zmniejszające zatrudnienie, bądź to okazywały się być bliskie upadkowi, bądź też, ciesząc się pozytywnymi efektami działań, nie podejmowały żadnych innych pobocznych aktywności. W pierwszym przypadku zatrudnienie zostało już tak ograniczone, że próba badawcza byłaby absolutnie niereprezentatywna. W drugim przypadku odmowa wynikała ze ścisłego trzymania się ustalonych reguł działań restrukturyzacyjnych, do których niewątpliwie zaliczono bezwzględne zawężenie działalności i skupienie załogi na podstawowym przedmiocie działalności firmy.
2. Obawy zarządu o pogorszenie się widocznie napiętej już atmosfery w zakładzie pracy. Wyczuwalne w rozmowach na temat badań były złe stosunki panujące w niektórych przedsiębiorstwach na linii pracownicy – pracodawca. Właśnie temat badań budził niepokój, związany z przewidywaną możliwością wybuchu niezadowolenia na otwartym forum. Odniosłam wrażenie, że był on poczytywany jako mogący sprowokować ludzi do myślenia i sprzeciwienia się panującym warunkom w przedsiębiorstwie. W jednym z zakładów usłyszałam wprost, że prezes zarządu po prostu boi się związków zawodowych. Takie postawienie sprawy jest jednoznaczne.
3. Strach zarządu przed oceną jaką pracownicy, poprzez odpowiedzi w ankiecie, wystawią swojemu zakładowi pracy. Była to ewidentna niechęć do otwarcia oczu na sprawy, często konfliktowe, mające miejsce w przedsiębiorstwie. Mogła to też być chęć zatajenia przypuszczalnie negatywnych opinii, jakich spodziewać musieli się zarządzający przedsiębiorstwem.

Tylko jedna z firm odmówiła przeprowadzenia badań w związku z brakiem jakichkolwiek zmian w ostatnich latach.

Po długotrwałych poszukiwaniach nawiązałam wreszcie owocny kontakt z firmą ELTRANS Sp. z o.o. z siedzibą w Chorzowie oraz z Zakładami Usługowymi „EZT” Sp. z o.o. Zakład Pracy Chronionej z centralą w Sosnowcu.

Firma ELTRANS Sp. z o.o., biorąc pod uwagę liczbę zatrudnionych w wysokości 70 osób, nie mogła stanowić głównego obiektu badań. Jednakże ogromna życzliwość Prezesa Zarządu i przychylność pozostałych Członków Zarządu pozwoliły na przeprowadzenie w firmie **badania pilotażowych** na grupie 34 osób. Ich celem było sprawdzenie prawidłowości przygotowywanego narzędzia badań, jakim stał się kwestionariusz ankiety. Pozwoliło to na weryfikację i korektę ankiety w części metryczki. Badania te stały się też dla mnie swoistym egzaminem, umożliwiającym sprawdzenie się w roli naukowca. Wywiad z Prezesem obejmujący problematykę badań, a następnie rozmowa z Dyrektorem ds. Personalnych skutkowały licznymi informacjami i wskazówkami, które przydatne okazały się w badaniach docelowych. Zwróciły też uwagę na ewentualne problemy z jakimi można się spotkać w praktyce i spowodowały lepsze przygotowanie się do planowanych badań.

Zasadnicze badania przeprowadzone zostały od kwietnia do czerwca 2005 r. w Zakładach Usługowych „EZT” Sp. z o.o. Pracy sprzyjały przyjazna atmosfera i zdecydowane poparcie dla nauki ze strony Zarządu. Jak wykazała późniejsza analiza dokumentacji firma „EZT” Sp. z o.o. jest Członkiem Stowarzyszenia Przyjaciół Uniwersytetu Śląskiego, co mogło mieć wpływ na życzliwą postawę kierownictwa oraz poważny stosunek do wymogów badań.

Utrudnieniem w przeprowadzeniu badań stał się zasięg terytorialny przedsiębiorstwa oraz praca w systemie zmianowym. Firma „EZT” zatrudnia bowiem blisko 800 osób na umowę o pracę, które pracują na terenie kilku województw. Dzięki dobrej organizacji i pozytywnemu nastawieniu przełożonych związane z tym trudności udało się jednak przezwyciężyć.

Populację badawczą stanowić mieli zarówno pracownicy szeregowi, jak i kierownicy wszystkich szczebli, włączając w to kadrę zarządzającą.

Zgodnie z prognozą Zarządu i realnymi możliwościami w obliczu specyficznych warunków, rozprowadzonych zostało 600 egzemplarzy ankiet. Ogromną pomoc w organizacji badań odegrał Wiceprezes Zarządu, w którego gestii leży m.in. nadzór nad działalnością Działu Spraw Pracowniczych oraz Kierownik Działu Organizacyjnego.

Kwestionariusze ankiet zostały rozprowadzone wśród 30 osób pracujących w centrali firmy w Sosnowcu, tworzących dział administracyjny. Pozostałe trafiły do kierowników wszystkich szczebli, którzy spotykają się na comiesięcznych naradach

w siedzibie firmy. Zadaniem kierowników było dostarczenie kwestionariuszy ankiet swoim podwładnym, również ich wypełnienie, a następnie zwrot Kierownikowi Działu Organizacyjnego. Na 600 egzemplarzy rozdanych kwestionariuszy ankiet prawidłowo wypełnionych zwrócono 324, co stanowi 54 % wszystkich ankiet.

3. Metody, techniki i narzędzia badań

Jednym z pierwszych kroków w procesie badawczym jest dokonanie wyboru **metody naukowej**, czyli określonego sposobu postępowania zmierzającego świadomie do realizacji pewnego celu, czy pewnej kategorii celów poznawczych w nauce.¹

W niniejszej pracy podstawę stanowi metoda ilościowa, a więc taka, która obejmuje badanie dużej liczby osób, stanowiących reprezentatywną próbę zbiorowości będącej przedmiotem badania.² Uzyskane informacje zostały zliczone, a ich suma stanowi rezultat badań. Wynikiem jest przeciętna poglądów i opinii.

Obok metody, jako sposobu rozwiązania problemu, w procesie badawczym należy dokonać wyboru **techniki**, czyli sposobu zbierania danych. Jak wiadomo jest to kompleks środków i czynności wykonywanych zgodnie z określonymi regułami, w wyniku których uzyskuje się dane niezbędne do dalszych czynności badawczych.³

Do opisywanych badań wybrano technikę standaryzowaną opartą na pośrednim komunikowaniu się z badanymi (a więc wymianie informacji za pośrednictwem wypowiedzi pisemnych), jaką jest technika ankietowania.

W celu zgromadzenia bogatszego materiału badawczego starano się uzupełnić uzyskane dane przy pomocy techniki niestandaryzowanej, jaką jest wywiad i analiza dokumentów.

Istotne zalety techniki ankietowania, które wpłynęły na jej wybór to, że:⁴

- 1) jest względnie tania,
- 2) pozwala na zbadanie dużej liczby respondentów w stosunkowo krótkim czasie,
- 3) daje czas respondentowi na sformułowanie odpowiedzi i możliwość wypełnienia ankiety w dogodnym dla niego czasie,
- 4) zapewnia respondentom poczucie prywatności,

¹ S. Nowak, *Metodologia badań...*, op.cit., s. 19

² *Podręcznik ankietera*, pr. zbior. pod red. Z. Sawińskiego, P. B. Sztabińskiego, F. Sztabińskiego, SMG/KRC POLAND MEDIA S.A. Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2000, s. 20

³ L. Sołoma, *Metody i techniki badań socjologicznych. Wybrane zagadnienia*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna, Olsztyn 1995, s. 44

⁴ T. W. Mangione, *Ankietowanie pocztowe w badaniach marketingowych i socjologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 19

5) na odpowiedzi respondenta nie wpływają oczekiwania ankietera.

Trzy ostatnie punkty umożliwiają m.in. uzyskanie względnie szczerych odpowiedzi, co odgrywa istotną rolę w badaniach.

Przyjęcie wyżej opisanej techniki skutkuje koniecznością skonstruowania **narzędzia, jakim jest w tym przypadku kwestionariusz ankiety**. Jest to pisemne narzędzie badawcze służące do pozyskiwania materiałów empirycznych w ramach obranej techniki. „Dyspozycje badacza przyjmują w nim charakter przekazów do badanego, sformułowanych w postaci pytań, zawierających żądanie udzielenia poszukiwanej informacji. Obok nich rezerwowane jest miejsce na zapis przekazów idących od badanego do badacza, a więc odpowiedzi na postawione pytania.”¹

Użyty w badaniach empirycznych kwestionariusz ankiety pt.: „Zachowania pracowników w sytuacjach konfliktowych wywołanych zmianami restrukturyzacyjnymi w przedsiębiorstwie”² opracowany został po zapoznaniu się z literaturą przedmiotu obejmującą problematykę zachowań pracowniczych, konfliktów i zmian w organizacjach, a także w oparciu o analizę pozycji bibliograficznych z zakresu metod i technik badań społecznych.

Na początku kwestionariusza w części formalno-ewidencyjnej, pod tytułem ankiety, umieszczono informację kto prowadzi badania, czego one dotyczą, do jakich celów posłużą ich wyniki. Zapewniono o anonimowości ankiety oraz poproszono o pełne, szczere i wyczerpujące odpowiedzi. Dalej nastąpiły podziękowania za życzliwą współpracę. Respondenci zostali także poinformowani o tym, jak należy wypełnić ankietę.

Spełniając kryteria poprawności konstruowania narzędzia badawczego, jakim jest ankietę, w części merytorycznej zostało zamieszczonych 28 pytań, wśród których znajdują się pytania zamknięte, półotwarte, pytania z kafeterią dyzjunktywną i koniunktywną, pytania filtrujące, dyferencjał semantyczny oraz pytania – skale. Ujęto je w następujące bloki tematyczne:

- pytania wprowadzające na temat zmian w zakładzie pracy,
- pytania dotyczące percepcji procesu wprowadzania zmian,
- pytania dotyczące postaw i zachowań w obliczu zmian,

¹ L. A. Gruszczyński, *Kwestionariusze w socjologii. Budowa narzędzi do badań surveyowych*, Podręczniki i Skrypty Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach nr 22, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2003, s. 12

² Kwestionariusz ankiety użyty w badaniach empirycznych stanowi załącznik do niniejszej rozprawy, s. 288

- pytania dotyczące percepcji konfliktów na tle zmian w zakładzie pracy,
- pytania dotyczące zachowań w sytuacji konfliktowej,
- pytania dotyczące grup pracowniczych funkcjonujących w przedsiębiorstwie,
- pytania obejmujące kontekst kulturowy i środowisko rodzinne respondenta.

Na końcu kwestionariusza umieszczona została metryczka.

4. Hipotezy badawcze

Podstawą do przyjęcia hipotez naukowych jest dobra znajomość teorii z wybranej tematyki. Dlatego też wysunięcie hipotez poprzedziły studia literaturowe, obejmujące zarówno polskie, jak i obcojęzyczne pozycje oraz na bieżąco śledzenie artykułów w czasopismach naukowych. Pozwoliło to na dokładne zapoznanie się z dotychczasowymi osiągnięciami naukowymi oraz wyciągnięcie samodzielnych wniosków.

W niniejszej rozprawie doktorskiej, dla wyjaśnienia problematyki badań, wysunięte zostały następujące **hipotezy badawcze**:

1. Zmiany restrukturyzacyjne powodują wzrost efektywności pracowników, lecz jednocześnie konfliktowość nimi wywołana wpływa na obniżenie uczucia zadowolenia z pracy.
2. Stosunek pracowników fizycznych do planowanych zmian jest najczęściej negatywny, chociaż w swoich reakcjach pozostają oni obojętni.
3. Zróżnicowanie w adaptacji pracowników do zmian organizacyjnych ma ścisły związek z ich wiekiem, wykształceniem oraz pozycją w hierarchii firmy.
Im starsi wiekiem są pracownicy, tym trudniejszy jest dla nich proces adaptacji do zmian organizacyjnych.
Im wyższe wykształcenie pracowników, tym łatwiejszy proces adaptacji do zmian organizacyjnych.
Im pracownicy zajmują wyższe stanowisko pracy, tym łatwiej adaptują się do zmian organizacyjnych.
4. Stopień podatności na konflikty zależy bezpośrednio od takich cech jak: wiek pracowników, ich wykształcenie oraz pozycja w hierarchii firmy.
Im młodszy pracownicy, tym częściej angażują się w konflikty.
Im niższe wykształcenie pracowników, tym częstszy ich udział w konfliktach.
Im niższe jest zajmowane stanowisko pracy, tym częstszy udział pracowników w konfliktach.
5. Nastawienie pracowników umysłowych do zmian jest najczęściej pozytywne i wpływa jednocześnie na pozytywną ocenę skutków konfliktów wywołanych tymi zmianami.

6. Wprowadzane w przedsiębiorstwie zmiany wpływają silnie w negatywny sposób na stopień konfliktowości wśród zatrudnionej kadry i powodują zwiększony poziom stresu.
7. Pracownicy starają się sami rozwiązywać konflikty, najczęściej poprzez godzenie celów własnych i strony przeciwnej.

5. Opis obiektu badań

Zakłady Usługowe „EZT” Sp. z o.o. powstały w lipcu 1990 r. jako spółka cywilna założona przez trzech wspólników. Pracowali oni uprzednio w spółdzielni studenckiej w branży utrzymania czystości. Otwierając własną działalność gospodarczą, kierując się zdobytymi doświadczeniami, zajęli się prowadzeniem usług czystościowych, początkowo dla jednego, za to potężnego kontrahenta PKP.

W lipcu 1995 r. firma otrzymała status Zakładu Pracy Chronionej¹ dając zatrudnienie osobom niepełnosprawnym, co jednocześnie zwalnia ją z płacenia części podatków i składek do ZUS.² Kontrahentom umożliwia to obniżenie obowiązkowych wpłat na Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON). Dzięki temu Spółka stała się bardziej konkurencyjna na rynku. Z drugiej strony jednak zatrudnienie osób niepełnosprawnych podnosi koszt badań lekarskich i pozostałej obsługi medycznej oraz powoduje konieczność zatrudnienia większej ilości osób do obsługi tej grupy pracowników.

W 1996 r. Zakłady uzyskały koncesję Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji na prowadzenie działalności gospodarczej w zakresie ochrony osób i mienia. Rozpoczęły ją w 1997 r., gdy Uniwersytet Śląski powierzył im ochronę swoich studentów, pracowników i mienia.

¹ Zasady funkcjonowania zakładów pracy chronionej określa ustawa o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych z dnia 27.08.1997 r. (Dz.U. nr 123 poz. 776 z późn. zm.), skąd dowiadujemy się o wymaganiach koniecznych do uzyskania statusu zakładu pracy chronionej:

- działalność gospodarcza prowadzona przez co najmniej 12 miesięcy,
- zatrudnienie nie mniejsze niż 25 pracowników w przeliczeniu na pełny wymiar czasu pracy,
- osiągnięcie odpowiednich wskaźników zatrudnienia osób niepełnosprawnych przez co najmniej 6 miesięcy,
- obiekty i pomieszczenia użytkowane przez zakład powinny odpowiadać przepisom i zasadom bhp oraz uwzględniać potrzeby osób niepełnosprawnych w zakresie przystosowania stanowisk pracy, pomieszczeń higieniczno – sanitarnych i ciągów komunikacyjnych oraz spełniać wymagania dostępności do nich,
- zapewnienie pracownikom doraźnej i specjalistycznej opieki medycznej, poradnictwa i usług rehabilitacyjnych.

² Uprawnienia dla prowadzących zakłady pracy chronionej określa ustawa o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych z dnia 27.08.1997 r. (Dz.U. nr 123 poz. 776 z późn. zm.) oraz rozporządzenie Ministra Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 12.06.2003 r. w sprawie szczegółowych zasad i trybu postępowania przy udzielaniu zakładom pracy chronionej pomocy finansowej ze środków Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (Dz.U. nr 125 poz. 1161), z których to aktów prawnych wynika m.in., że po spełnieniu określonych wymagań, prowadzący zakład pracy chronionej:

- jest zwolniony z podatków (co nie dotyczy – podatku od gier, podatku od towarów i usług, podatku akcyzowego, cła, podatku dochodowego oraz od środków transportowych),
- jest zwolniony z opłat, z wyjątkiem opłaty skarbowej i opłat o charakterze sankcyjnym,
- może otrzymać dofinansowanie w wysokości do 50% oprocentowania zaciągniętych kredytów bankowych,
- może otrzymać zwrot kosztów za szkolenie zatrudnionych osób niepełnosprawnych w związku z koniecznością zmiany ich kwalifikacji,
- może uzyskać jednorazową pożyczkę w celu ochrony istniejących w zakładzie miejsc pracy osób niepełnosprawnych,
- może uzyskać dofinansowanie lub refundację wynagrodzeń osób niepełnosprawnych.

Równolegle do roku 2000 firma zajmowała się w Zakładzie w Zdzeszowicach produkcją i sprzedażą ścierniwa (będącego środkiem do obróbki strumieniowo-ściernej powierzchni metalowych, betonowych, konstrukcji żelbetowych, kamieni naturalnych) oraz posypki papowej (stosowanej w celu podniesienia odporności mechanicznej powłoki hydroizolacyjnej oraz jako warstwa zabezpieczająca powłoki bitumiczne przed bezpośrednim działaniem promieni UV). Z kolei w Zakładzie w Bukownie w latach 1996 – 1999 sztyto odzież roboczą i ochronną.

Obie główne branże – czystościowe i ochrony – rozwijane były poprzez poszerzanie zasięgu terytorialnego działania i zakresu usług (sprzątanie parkingów, hal produkcyjnych, biur, supermarketów, zajezdni autobusowych, ochrona zakładów przemysłowych, placów budów, obiektów użyteczności publicznej), szkolenie kadry, wprowadzanie profesjonalnego sprzętu i nowych metod wykonywania usług, co gwarantowało dobrą jakość usług i wpływało na zadowolenie klientów.

W 1998 r. ci sami trzej właściciele spółki cywilnej zawiązali spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością, wnosząc do niej prywatne udziały. Na przestrzeni kolejnych sześciu lat funkcjonowały dwa przedsiębiorstwa, aby w końcu w lipcu 2003 r. połączyć się i od tej pory działać pod szyldem spółki z ograniczoną odpowiedzialnością.

Rysunek nr 27

**LOGO ZAKŁADÓW USŁUGOWYCH „EZT” SP. Z O.O.
ZAMIESZCZONE W FIRMOWEJ WITRYNIE INTERNETOWEJ**



Źródło: strona internetowa ZU „EZT” Sp. z o.o. www.ezt.pl

W 2000 r. firma straciła duże zlecenie, jakim były usługi czystościowe dla PKP. Szybko jednak nadrobiła stratę poprzez nowe zlecenia m.in. sprzątanie powierzchni sklepowych sieci handlowych wchodzących w skład koncernu handlowego METRO Group (do którego należą hale hurtowe Makro Cash & Carry, hipermarkety Real, markety elektroniczne Media Markt i Saturn oraz markety budowlane Praktiker).

Spółka została wyróżniona przez Krajową Izbę Gospodarczą w roku 2003 Certyfikatem „Przedsiębiorstwo Fair Play”.¹ Otrzymała go za całokształt działalności, w tym za profesjonalne wykonywanie usług, właściwą organizację pracy, rzetelność w stosunku do klientów i dostawców. Certyfikat ten skutkuje lepszym postrzeganiem firmy przez klientów i stanowi dodatkowy atut przy udziale w przetargach.

Dzięki otrzymaniu koncesji na ochronę techniczną w lutym 2004 r. zakres wykonywanych usług został poszerzony o zabezpieczenia techniczne, a więc montaż, konserwację i serwis urządzeń alarmowych.

Tego samego roku Zakłady Usługowe „EZT” uzyskały Certyfikat Jakości ISO 9001.² Decyzję o wprowadzeniu norm ISO podjął Zarząd w porozumieniu z załogą. Prace przygotowawcze uregulowały niektóre sprawy organizacyjne,

¹ „Przedsiębiorstwo Fair Play” to program promocji kultury przedsiębiorczości organizowany corocznie od 1998 r. przez Krajową Izbę Gospodarczą oraz Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym. Cele programu to: promocja etyki w działalności gospodarczej, wspieranie rozwoju firm poprzez ich promowanie, poprawianie wizerunku przedsiębiorstw polskich, zachęcanie firm do zachowań etycznych i wprowadzania stosownych zmian w wewnętrznej organizacji pracy oraz podjęcia szkoleń w tym zakresie. Do udziału w programie zapraszane są firmy, które rozwijają się, stwarzają swoim pracownikom warunki sprzyjające zarówno efektywnej pracy, jak i rozwojowi zawodowemu, firmy wrażliwe na potrzeby środowiska lokalnego, aktywnie uczestniczące w przedsięwzięciach charytatywnych, terminowo wywiązujące się ze zobowiązań wobec skarbu państwa, nie dyskredytujące konkurencji i dotrzymujące podjętych zobowiązań. Korzyści dla firm są następujące: uzyskanie certyfikatu rzetelności, możliwość legitymowania się znakiem „Przedsiębiorstwo Fair Play” np. w działaniach Public Relations, w reklamie i promocji oraz w kontaktach handlowych, wzmocnienie wizerunku firmy, nobilitacja i prestiż, szeroka promocja w mediach, rekomendowanie laureatów władzom regionalnym i lokalnym, większe zaufanie kontrahentów, integracja pracowników. Źródło: strona internetowa www.fairplay.pl

² Powodem wprowadzania w organizacjach systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9001:2000 jest przede wszystkim chęć zdobycia zaufania szerokiego grona kontrahentów. Wdrożenie tak rozumianego systemu wymaga przeglądu i modyfikacji metod pracy, co w rezultacie prowadzi do wzrostu efektywności poprzez eliminację zbędnych elementów oraz uproszczenie skomplikowanych schematów postępowania. Certyfikacji poddawany jest system zarządzania, który firma pragnie wdrożyć w oparciu o doświadczenia własne oraz międzynarodowe normy i wymagania prawne. Biuro Certyfikacji (w przypadku Zakładów „EZT” występujące z ramienia Polskiego Rejestru Statków S.A.) powołuje zespół audytorów, który dokonuje kontroli wdrażanego w przedsiębiorstwie systemu. Niezgodności są dokumentowane i wymagane jest ich usunięcie w wyznaczonym terminie. Do oceny końcowych rezultatów wyznaczani są niezależni eksperci. Decyzję o wydaniu lub odmowie wydania certyfikatu wykonuje się na podstawie:

- informacji zebranych podczas procesu certyfikacji,
- oceny procesu certyfikacji przez audytora,
- opinii wydanej przez Komitet Techniczny ds. Certyfikacji.

Certyfikat jakości ważny jest przez trzy lata od daty jego wydania. Biuro Certyfikacji prowadzi nadzór i dokonuje corocznej oceny w celu upewnienia się, że organizacja, której system zarządzania został certyfikowany, w dalszym ciągu spełnia wymagania stawiane przy certyfikacji. Certyfikat podlega odnowieniu. Może jednak także, na skutek określonych okoliczności, zostać zawieszony lub cofnięty. Źródło: strona internetowa www.prs.gda.pl

uporządkowały odpowiedzialność personalną. Jak twierdzą szefowie firmy, Certyfikat ISO, potwierdzając zgodność procedur oferowanych usług z wymogami normy, jest obecnie niemal koniecznością w obliczu bardzo konkurencyjnego rynku usług. A coraz częściej jest wymogiem wskazywanym w specyfikacjach przetargowych.

W 2005 r. firma otrzymała certyfikat i tytuł „Gwarant Czystości i Higieny”¹ nadawany przez Polskie Stowarzyszenie Czystości wraz z TÜV Rheinland Group.

W postanowieniach ogólnych Regulaminu Organizacyjnego Spółki w punkcie pierwszym czytamy: „Misją Zakładów Usługowych „Ezt” Sp. z o.o. jest zaspokajanie na najwyższym poziomie wszystkich potrzeb naszych Klientów.”²

Misja ta jest skutecznie realizowana przez 778 osób zatrudnionych ogółem (co daje 718 etatów), w tym 607 osób niepełnosprawnych (na 561 etatach), zgodnie z danymi za pierwsze półrocze 2005 r. Poza podstawową formą zatrudnienia na umowę o pracę, usługi wykonują także pracownicy zatrudnieni na umowę zlecenie oraz umowę o dzieło, łącznie około 400 osób.

Ilość zatrudnianych pracowników stale wzrasta. W latach 1990 – 1997 liczba zatrudnionych podniosła się z 3 do 100 osób, aby w przeciągu lat 1998 – 2005 sięgnąć pułapu 800 pracowników pracujących na stałych etatach.

Siedziba Spółki mieści się w wolno stojącej willi w Sosnowcu. „Ezt” działa jednak w licznych regionach Polski, poprzez sieć oddziałów i przedstawicielstw, na terenie województwa śląskiego, małopolskiego, opolskiego, świętokrzyskiego i mazowieckiego.

¹ „Gwarant Czystości i Higieny” to program organizowany przez Polskie Stowarzyszenie Czystości wraz z TÜV Rheinland Group, skierowany do przedsiębiorstw działających w Polsce w branży utrzymywania czystości. Głównym celem jest propagowanie idei czystości na terenie Polski, integrowanie środowiska producentów, dystrybutorów i usługodawców związanych z czystością w zakresie szkolenia, wdrażania oraz certyfikacji systemów zarządzania opartych o standardy europejskie. Istotne jest także zachęcanie firm działających w branży do doskonalenia i poprawy jakości świadczonych usług. Przedmiotem ocen zgłaszanych do programu firm jest m.in. wiarygodność przedsiębiorstwa, stosowane technologie, wdrażane elementy systemu zarządzania. Laureaci nagradzani są branżowym znakiem „Trójkąt Czystości” i zostają wpisani do książki „Gwarant Czystości i Higieny”, która dostępna jest na stronach internetowych organizatorów. Ponadto propagowanie programu, jego uczestników i laureatów prowadzone jest w wydawnictwach oraz w środkach masowego przekazu. Tak więc udział w programie oznacza przede wszystkim promocję firm, a co za tym idzie kształtowanie pożądanego ich wizerunku.

Źródło: strona internetowa www.czystosc-psc.org.pl

² Regulamin Organizacyjny Zakładów Usługowych „Ezt” Sp. z o.o. w Sosnowcu, stan na dzień 12.08.2004 r.

Zgodnie ze stanem na rok 2005 podstawowym przedmiotem działania Zakładów są:

- usługi czystościowo – porządkowe,
- usługi ochrony osób i mienia,
- montaż systemów technicznych,
- monitoring sygnałów technicznych,
- transport wartości pieniężnych,
- usługi utrzymania terenów zielonych.

Firma „EZT” oferuje kompleksowe usługi czystościowo – porządkowe obejmujące utrzymanie czystości w obiektach i wokół nich, a także usługi jednorazowe. Podejmuje się sprzątania pomieszczeń biurowych, ciągów komunikacyjnych (korytarzy, klatek schodowych), pomieszczeń sanitarnych i technicznych. Zajmuje się także utrzymaniem serwisu dziennego, zagospodarowaniem i pielęgnacją terenów zewnętrznych, w tym terenów zielonych. Zgodnie ze swoją misją elastycznie dopasowuje się do wymogów klientów. Podejmuje się prac w nocy, doczyszczania, sprzątania po remontach, prac wysokościowych itp. Dobiera specjalne środki i sprzęt w zależności od rodzaju wykonywanej usługi. Ułatwione jest to poprzez bezpośrednią współpracę z producentami chemicznych środków czyszczących i zabezpieczających (Henkel, Johnson, Tana). Firma posiada również specjalistyczny sprzęt (marki Hako, Gansow, Fimap). Duży nacisk kładzie na szkolenia kadry kierowniczej i personelu sprzątającego. Pracownicy dobrze znają specyfikę pracy w supermarketach, biurach, wagonach kolejowych, autobusach, obiektach przemysłowych.

W ramach ochrony osób i mienia firma świadczy usługi zabezpieczenia obiektów użyteczności publicznej, zakładów przemysłowych, sklepów, placów budowy. Wykonuje zadania związane z profesjonalną ochroną osób i mienia, to jest: konwoje, ochrona czasowa, ochrona targów, imprez masowych.

Działania pracowników ochrony w obiektach wspomagane są przez załogi Grup Interwencyjnych oraz użycie odpowiednio przeszkolonych psów służbowych obronno - wartowniczych. Personel jest specjalistycznie i jednolicie umundurowany i wyposażony, posiada licencje pracownika ochrony fizycznej. Firma w ramach swojej

oferty sporządza plany ochrony i instrukcje stanowiskowe. Szkoli pracowników pogłębiając u nich znajomość zagadnień nowoczesnej ochrony i uaktualniając ich wiedzę z zakresu regulacji prawnych dotyczących branży.

Ochronę obiektów Spółka realizuje także używając środków elektronicznych, to znaczy systemów alarmowych, systemów kontroli dostępu, telewizji przemysłowej. Są to wszystko systemy łączności oraz przesyłania danych i obrazu. Zajmuje się również monitoringiem, czyli stałym dozorem sygnałów elektronicznych z urządzeń zabezpieczających i systemów alarmowych.

Oferowane przez Zakłady „Ezt” zabezpieczenie techniczne obejmuje montaż, konserwację i serwis oraz przeglądy gwarancyjne i pogwarancyjne systemów alarmowych oraz telewizji przemysłowej. Stosowane są również urządzenia mechaniczne (specjalistyczne bramy, okna, kraty, sejfy, różnego rodzaju opakowania, klucze i plomby kontrolne). Konfiguracje systemów dostosowywane są indywidualnie do potrzeb klientów. Zabezpieczenia techniczne umożliwiają identyfikację osób poruszających się po chronionym obiekcie, identyfikację rodzaju zdarzenia oraz możliwość błyskawicznej interwencji. W zakresie usług są: sygnalizacja włamania, sygnalizacja napadu, powiadamiania policji, wkroczenie Grupy Interwencyjnej.

Jakością swoich usług Spółka zdobyła rekomendację Polskiej Izby Gospodarczej Firm Fizycznej i Technicznej Ochrony Mienia.

Firma „Ezt”, starając się sama zabezpieczyć przed ryzykiem, ubezpiecza swoją działalność w Towarzystwie Ubezpieczeniowym „INTERPOLSKA” S.A. oraz w Towarzystwie Ubezpieczeniowym „ERGO HESTIA” S.A. Łączna suma ubezpieczenia wynosi 2.300.000 zł.

Największymi partnerami w biznesie Zakładów Usługowych „Ezt” są:

- Cefarm Dialab Katowice,
- Centrostal Katowice,
- DBT Polska Mysłowice,
- Farmacol Katowice,
- Górnośląskie Przedsiębiorstwo Wodociągów Katowice,

- HH Poland Gliwice,
- JAS-FBG S.A. Pawłowice Śląskie,
- Konsulat Czeski w Katowicach.
- Krakservis Olkusz – Olewin,
- Leclerc Radom,
- Przedsiębiorstwo Komunikacji Miejskiej Będzin,
- Przedsiębiorstwo Komunikacji Miejskiej Katowice,
- PKO BP S.A. o/Gliwice,
- Plus Discount – Magazyn Zabrze,
- Polmarket Gliwice,
- Praktiker Polska Warszawa,
- PRB Rybnik,
- Real Polska Sp. z o.o. Warszawa,
- Strabag Katowice,
- TP EmilTel o/Siemianowice Śląskie,
- Uniwersytet Śląski,
- Urząd Skarbowy Sosnowiec,
- Zakład Ubezpieczeń Społecznych Sosnowiec.

Spółka „EZT” jest również członkiem niżej wymienionych organizacji, z którymi czynnie współpracuje:

- ❖ Śląski Klub Biznesu,
- ❖ Polska Organizacja Pracodawców Osób Niepełnosprawnych,
- ❖ Polskie Stowarzyszenie Czystości,
- ❖ Polska Izba Ochrony Osób i Mienia,
- ❖ Stowarzyszenie Przyjaciół Uniwersytetu Śląskiego.

Opisane działania i aktywność wpływają na dobrą sytuację firmy i jej stały rozwój. Rok 2004 firma ukończyła obrotami bilansowymi w kwocie 4.253.892,80 zł, a dochód za ten sam rok kształtował się w wysokości 827.000,00 zł.

Stabilna pozycja na rynku, dbałość o klientów i własnych pracowników, skutkują dobrą opinią wyrażającą się w ciągłym wzroście liczby odbiorców usług, co pociąga za sobą konieczność zwiększania zatrudnienia i rozbudowy struktury organizacyjnej firmy.

Władzami Spółki są Zgromadzenie Wspólników oraz Zarząd składający się z Prezesa, Wiceprezesa oraz jednego Członka. Zarząd kieruje Zakładami z pomocą czterech Dyrektorów Pionów (Piony Usług A, B, C i D) oraz Kierowników poszczególnych komórek organizacyjnych: Działu Spraw Organizacyjnych, Działu Spraw Pracowniczych, Działu Sprzedaży, Działu Zabezpieczeń Technicznych, Działu Administracyjno – Gospodarczego, Kierownika Zespołu Wykonawców i Kierownika Zlecenia. W firmie istnieją także samodzielne stanowiska, tj. Pełnomocnika ds. Zarządzania Jakością, Pełnomocnika ds. Ochrony, Kontrolera Zakładowego, Zastępcy Głównego Księgowego oraz od 2005 r. Pełnomocnika ds. Ochrony Informacji Niejawnych. Na zlecenie pracują dla Spółki: Radca Prawny, Informatyk i Teletechnik.

Zarząd firmy powołuje oraz odwołuje osoby na stanowiskach kierowniczych i samodzielnych. Może także powoływać stałe lub doraźne zespoły problemowe.

Sprawy dotyczące działalności Zakładów omawiane są na posiedzeniach Zarządu. Kierownicy wszystkich szczebli zbierają się w siedzibie firmy na comiesięcznych naradach. Sprawy bieżące rozpatrywane są na codziennych odprawach Kierownictwa wyższego szczebla oraz zebraniach cotygodniowych.

Zakresy przedmiotowego działania poszczególnych działów firmy określa Regulamin Organizacyjny.

Usługi wykonywane są przez Zespoły Wykonawców w Pionie Usług A, B, C i D. Dyrektor Pionu powołuje i odwołuje Kierowników Zespołów Wykonawców oraz Kierowników Zleceń, którzy z kolei powołują i odwołują brygadzystów za zgodą Dyrektora Pionu.

Sprawami reklamy, promocji i tworzenia wizerunku firmy zajmuje się Dział Sprzedaży. Jak zresztą twierdzi Zarząd – o wizerunek firmy winni dbać wszyscy pracownicy, poprzez dobrą jakość wykonywanej pracy. W zakresie obowiązków Działu Sprzedaży jest też przygotowywanie koncepcji i planów rozwoju. Jak widać już w formalnych zapisach umożliwia się pracownikom szeregowym udział w tworzeniu i wprowadzaniu działań innowacyjnych oraz wyzwała się w nich inicjatywę.

Szeroki zakres obowiązków posiada Dział Spraw Pracowniczych. Poza standardowymi działaniami w zakresie płac i rozliczeń (np. sporządzanie list płac, deklaracji do ZUS, rocznych rozliczeń podatkowych, ubezpieczenia pracowników) oraz w zakresie spraw pracowniczych (np. nadzór nad stanem i strukturą zatrudnienia, prowadzenie dokumentacji pracowników, kontrola dyscypliny pracy, przygotowywanie i aktualizacja regulaminów pracy, wynagrodzeń i świadczeń socjalnych, analizowanie potrzeb szkoleniowych i organizacja właściwych szkoleń) Dział Spraw Pracowniczych zobligowany jest też do innych zadań. Wynikają one ze specyfiki działalności firmy, a należą do nich m.in.:

- 1) w zakresie spraw bezpieczeństwa i higieny pracy oraz przeciwpożarowych
 - opiniowanie instrukcji dotyczących bezpieczeństwa pracy na poszczególnych stanowiskach,
 - udział w ocenie i odbiorze urządzeń technicznych mających wpływ na warunki bezpieczeństwa i higieny pracy oraz przeciwpożarowe,
 - udział w opracowywaniu norm wyposażenia pracowników w odzież ochronną, roboczą i sprzęt ochrony osobistej,
 - kontrola warunków pracy;
- 2) w zakresie spraw socjalnych i rehabilitacyjnych
 - analizowanie sytuacji bytowej pracowników,
 - stała opieka nad osobami niepełnosprawnymi zatrudnionymi w firmie, w tym pomoc w adaptacji do życia zawodowego,
 - utrzymywanie kontaktów z ośrodkami rehabilitacyjno – leczniczymi zajmującymi się opieką nad inwalidami,
 - prowadzenie aktualnej ewidencji inwalidów i pilnowanie terminów badań komisyjnych;
- 3) w zakresie opieki medycznej
 - opieka profilaktyczna nad pracownikami,
 - kierowanie na badania.

Kwalifikacje pracowników określa Taryfikator Kwalifikacji i są one uzależnione od zajmowanego stanowiska. Nabór pracowników prowadzą poszczególne piony usług. Częstą formą poszukiwania pracowników są ogłoszenia zamieszczane

w prasie. Wyższe stanowiska najczęściej obsadzone są wyróżniającymi się pracownikami w ramach rekrutacji wewnętrznej.

Innym sposobem pozyskiwania nowych pracowników były w pewnym okresie działania w obrębie outsourcingu. Polegały one na przejmowaniu pracowników innych dużych przedsiębiorstw, gdy te, chcąc skupić się na swojej podstawowej działalności, wyodrębiały ze swoich struktur działy ochrony lub sprzątania. Wówczas pracodawca taki z danym gronem pracowników rozwiązywał umowy o pracę. Pracownicy ci, pozostając na dotychczasowych miejscach pracy, przy swoich dotychczasowych zarobkach i obowiązkach zatrudniani byli w Zakładach „EZT”. Doświadczenie wskazuje jednak, że taki model zatrudnienia nie zdaje egzaminu w praktyce i firma stosuje go coraz rzadziej i bardzo niechętnie. Nie ma bowiem w tych przypadkach wpływu na dobór pracowników i ich kwalifikacje, zobligowana jest przepisami i umowami do np. nie obniżania płac i do innych niekorzystnych w długiej perspektywie czasu kwestii. Tak pozyskani pracownicy mają najczęściej złe przyzwyczajenia, nierzetelnie pracują i bardzo trudno jest z takich grup pracowniczych uczynić dochodowe oddziały.

Fluktuacja pracowników w Spółce utrzymuje się na bardzo niskim poziomie.

Wynika to zapewne z dobrej atmosfery i poprawnych stosunków panujących w pracy. Bardzo miłe i imponujące wrażenie sprawiają materiały wywieszone na tablicy ogłoszeń w siedzibie Zakładów, a także zdjęcia z komentarzami umieszczone na stronie internetowej firmy. Dowiadujemy się z nich, że pracownicy spotykają się na różnego rodzaju imprezach okolicznościowych i przy okazji świąt. Bawią się razem na balach karnawałowych, kuligach i organizowanych przez Spółkę wycieczkach.

Z powyższego opisu jednoznacznie wynika, że mamy tu do czynienia z przedsiębiorstwem, które nie przechodziło poważnej zapaści finansowej, czy kryzysu zagrażającego istnieniu firmy. Z tych względów nie musiało być poddawane restrukturyzacji naprawczej. Ale to właśnie ciągłe wprowadzanie zmian, podejmowanie nowych wyzwań, innowacyjne nastawienie, czyli działania restrukturyzacyjne, o jakich mówi się odnosząc je do nowoczesnych przedsiębiorstw, cechują wybrany obiekt badań jakim są Zakłady Usługowe „EZT”.

V. Czynniki ludzkie w organizacji w świetle badań własnych

1. Charakterystyka społeczno-demograficzna respondentów

W niniejszym podrozdziale przedstawione są, przy użyciu tabel i wykresów, dane społeczno-demograficzne respondentów. Różnicują one badaną populację ze względu na: płeć, wiek, wykształcenie, staż pracy i stanowisko pracy. Zaprezentowane są również takie dane respondentów jak: miejsce zamieszkania, stan cywilny i rodzinny, pochodzenie społeczne.

Spółeczno-demograficzne cechy osób badanych zostały zebrane i opracowane w oparciu o analizę metryczek, które stanowiły część końcową narzędzia badawczego, jakim był kwestionariusz ankiety użyty w badaniu pracowników Zakładów Usługowych „EZT” Sp. z o.o.

W każdym polu wyboru w metryczce kilka procent osób nie udzieliło o sobie informacji. Przyczyną takiego stanu rzeczy może być zwykłe niedbalstwo lub zaniechanie wynikające z niewiedzy o dużej istocie zagadnienia. Respondenci widocznie zakładali, że najważniejsze jest udzielenie odpowiedzi w części głównej ankiety, a informacje społeczno – demograficzne są sprawą drugorzędną. Najpewniej nie zauważali związku między jednym a drugim.

Drugi powód, którego prawdziwość zakładać można z dużym prawdopodobieństwem, to niechęć do ujawniania swoich danych. Pomimo zapewnień o anonimowości ankiety respondenci bardzo często z subiektywnych przyczyn obawiają się rozpoznania. Niewątpliwie silnie oddziałuje tu także swoistego rodzaju wstyd, którego przykładem jest chociażby powszechne nieujawnianie przez kobiety swojego wieku. Możliwe, że gdyby większość respondentów stanowili ludzie młodzi, dobrze wykształceni, na wysokich stanowiskach, wówczas odsetek osób nie udzielających o sobie informacji w metryczce byłby znikomy.

Wśród badanych osób przeważają mężczyźni, stanowiący 60% respondentów, co prezentuje tabela nr 25. Biorąc pod uwagę profil działalności firmy, a więc ochronę osób i mienia, płeć większości pracowników odpowiada niewątpliwie wymaganiom przed nimi stawianym. Zastanawia jednak dopasowanie tej cechy do dominującego rodzaju działalności przedsiębiorstwa jakim są prace porządkowe i czystościowe. Nasuwa się refleksja z socjologicznego punktu widzenia: dlaczego w takim zawodzie, w którym podejmowane są zajęcia określane w sferze prywatnej jako typowo kobiece, dominują mężczyźni? Natrafiamy tu na dowody nierówności społecznej, w której pewne czynności wykonywane za darmo, dla tzw. dobra społecznego, są przedmiotem dyskredytacji jednej płci, a te same czynności wykonywane zawodowo przez drugą płeć są przedmiotem dumy i poważania.

Tabela nr 25

PŁEĆ RESPONDENTÓW

Płeć:	L	%
kobiety	117	36
mężczyźni	194	60
brak odpowiedzi	13	4
suma:	324	100%

Źródło: Badania własne

Wiek respondentów prezentuje tabela nr 26. Co trzeci pracownik to osoba w przedziale wiekowym 40 – 49 lat (32,1%), a co czwarty to pracownik w wieku 50 lat i więcej (25,9%). Wyniki te nie są spodziewane w takim rodzaju działalności firmy, którego realizacja wydawałoby się wymaga ludzi młodych. Mamy tu jednak do czynienia z Zakładem Pracy Chronionej, co ma duży wpływ na specyfikę zatrudnienia. Z rozlicznych statystyk wynika bowiem, że odsetek osób niepełnosprawnych rośnie proporcjonalnie z wiekiem. A jak widać na danym przykładzie duża część prac może być efektywnie wykonywana przez osoby nie w pełni sprawne.

WIEK RESPONDENTÓW

Wiek:	L	%
do 29 lat	66	20,4
30-39 lat	61	18,8
40-49 lat	104	32,1
50 i więcej lat	84	25,9
brak odpowiedzi	9	2,8
suma:	324	100%

Źródło: Badania własne

Wśród badanych dominują osoby z wykształceniem zawodowym (41%) oraz średnim technicznym (21,3%), co obrazuje tabela nr 27. Wielkości te pokrywają się zdecydowanie z zakładanymi wynikami, które miały zresztą wpływ na konstruowanie ankiety.

WYKSZTAŁCENIE OSÓB BADANYCH

Wykształcenie:	L	%
podstawowe	37	11,5
zawodowe	133	41,0
średnie ogólnokształcące	46	14,2
średnie techniczne	69	21,3
wyższe humanistyczne	13	4,0
wyższe techniczne	10	3,1
brak odpowiedzi	16	4,9
suma:	324	100%

Źródło: Badania własne

Dwie następne tabele przedstawiają całkowity staż pracy osób badanych (tabela nr 28) oraz ich staż pracy w Zakładach Usługowych „EZT” (tabela nr 29).

Zróznicowanie w całkowitym stażu pracy nie jest duże. Przeważają osoby pracujące do 10 lat – 28,5% oraz osoby w przedziale stażu pracy 21 – 30 lat – 28,1%, przy 21,2% respondentów pracujących w granicach lat 11 – 20.

Tabela nr 28

CAŁKOWITY STAŻ PRACY OSÓB BADANYCH

Całkowity staż pracy:	L	%
do 10 lat	92	28,5
11-20 lat	69	21,2
21-30 lat	91	28,1
31-40 lat	56	17,3
41 i więcej lat	9	2,8
brak odpowiedzi	7	2,1
suma:	324	100%

Źródło: Badania własne

Z kolei staż pracy w Spółce „EZT” wynosi odpowiednio: 79% ankietowanych pracujących do lat 10, 11,7% mieści się w przedziale 11 – 20 lat. Zgadza się to z danymi uzyskanymi w wyniku przeglądu dokumentów firmy, które wykazały, że w pierwszych latach działalności firmy zatrudnienie wzrastało powoli do 100 osób w 1997 r., a następnie do roku 2005 zatrudnionych zostało kolejnych 700 osób.

Tabela nr 29

STAŻ PRACY OSÓB BADANYCH W OBECNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

Staż pracy w obecnym przedsiębiorstwie:	L	%
do 10 lat	256	79,0
11-20 lat	38	11,7
21-30 lat	0	0,0
31-40 lat	0	0,0
41 i więcej lat	0	0,0
brak odpowiedzi	30	9,3
suma:	324	100%

Źródło: Badania własne

Zdecydowana większość badanych – 64,2% zajmuje stanowiska pracy w usługach, czyli dominującej sferze działalności przedsiębiorstwa (tabela nr 30). 12,6% respondentów wskazało na produkcję. Chociaż obydwa zakłady produkcyjne należące do „EZT” zostały zamknięte w latach 1999 i 2000, to do zadań rozumianych jako produkcyjne niewątpliwie zaliczyć można m.in. montaż, konfigurację i instalację urządzeń technicznych w ramach systemów zabezpieczeń oferowanych przez firmę. Ważną informacją dla potrzeb badawczych jest, że wśród przebadanych osób 10,5% stanowią osoby na stanowiskach kierowniczych. Natomiast 9,3% respondentów tworzy administrację firmy.

Tabela nr 30

STANOWISKA PRACY ANKIETOWANYCH

Stanowiska pracy:	L	%
administracja	30	9,3
kadra zarządzająca	34	10,5
produkcja	41	12,6
usługi	208	64,2
brak odpowiedzi	11	3,4
suma:	324	100%

Źródło: Badania własne

Jak pokazuje następna tabela (nr 31) znacząca większość ankietowanych (80,9%) mieszka w miastach, z czego przeważają osoby zamieszkujące miasta o ilości mieszkańców powyżej 50 tys. – blisko połowa respondentów (46,9%).

Tabela nr 31

MIEJSCE ZAMIESZKANIA ANKIETOWANYCH

Miejsce zamieszkania:	L	%
wieś	45	13,9
miasteczko (do 50 tys. mieszkańców)	110	34,0
miasto (powyżej 50 tys. mieszkańców)	152	46,9
brak odpowiedzi	17	5,2
suma:	324	100%

Źródło: Badania własne

Stan cywilny respondentów obrazuje tabela nr 32. Większość stanowią osoby żyjące w związkach małżeńskich (69,4%). Tylko co czwarty ankietowany jest stanu wolnego (25%), co nie oznacza tylko panien i kawalerów, ale także osoby rozwiedzione i owdowiałe.

Tabela nr 32

STAN CYWILNY RESPONDENTÓW

Stan cywilny:	L	%
wolny/wolna	81	25,0
żonaty/zamężna	225	69,4
brak odpowiedzi	18	5,6
suma:	324	100%

Źródło: Badania własne

Tabela nr 33 pokazuje stan rodzinny ankietowanych osób. Przeważają rodzice dwójki dzieci (38,4%). Stosunkowo wysoki odsetek osób nie posiada dzieci (22,6%), co biorąc pod uwagę wiek respondentów (patrz tabela nr 2) stanowi poparcie zatrważających statystyk o bardzo niskim wzroście naturalnym w Polsce.

Tabela nr 33

STAN RODZINNY RESPONDENTÓW

Stan rodzinny:	L	%
nie posiadam dzieci	73	22,6
1 dziecko	60	18,6
2 dzieci	125	38,4
3 i więcej dzieci	53	16,4
brak odpowiedzi	13	4,0
suma:	324	100%

Źródło: Badania własne

Blisko trzy czwarte respondentów deklaruje pochodzenie robotnicze (68,2%), znacząco mniej pochodzenie chłopskie (12,3%) i inteligenckie (10,8%) (tabela nr 34).

Tabela nr 34

POCHODZENIE SPOŁECZNE RESPONDENTÓW

Pochodzenie społeczne:	L	%
chłopskie	40	12,3
robotnicze	221	68,2
rzemieślnicze	20	6,2
inteligentkie	35	10,8
brak odpowiedzi	8	2,5
suma:	324	100%

Źródło: Badania własne

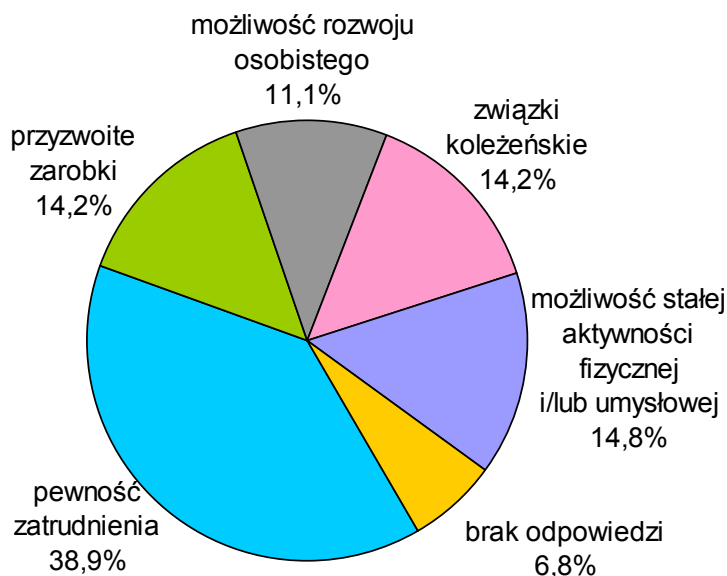
2. Stosunek respondentów do pracy

W celu nakreślenia środowiska kulturowego i rodzinnego pracowników Zakładów Usługowych „EZT” Sp. z o.o. oraz zapoznania się z kategorią psychospołeczną jaką stanowią wartości cenione i wyznawane w pracy, zadano respondentom w kwestionariuszu ankiety trzy pytania. Umieszczono je na końcu części głównej ankiety w celu, używając dosłownego określenia, rozluźnienia respondentów, aby tym sposobem skuteczniej zachęcić ich do wypełnienia metryczki. Jednak opisując wyniki badań warto zapoznać się z nimi w pierwszej kolejności.

Podstawowe pytanie zadane badanym osobom brzmiało: „Co ceni sobie Pan(i) najbardziej w pracy?”. Przeważająca część ankietowanych podała jako największą wartość pewność zatrudnienia (38,9%). Liczba wybrań kolejnych odpowiedzi jest do siebie bardzo zbliżona i nie przekracza w poszczególnych wyborach 15% (wykres nr 1).

Wykres nr 1

CO CENI SOBIE PAN(I) NAJBARDZIEJ W PRACY?



Źródło: Badania własne

W rozlicznych ankietach przeprowadzanych przez znane i prężne ośrodki badawcze w Polsce w ostatnich latach, podobnie jak w tym przypadku, pewność zatrudnienia jest najwyższą cenioną wartością w pracy. Wynik nie jest więc zaskakujący. Dziwi jednak trochę, że przy tak wysokim odsetku osób opowiadających się za pewnością zatrudnienia, przyzwoite zarobki wybrało tylko 14,2% respondentów. Praca jest przecież wartością samą w sobie, ale też zawsze poprzez nią człowiek stara się osiągnąć i inne wartości, co powinno się, zgodnie z teorią, równoważyć. Wyniki badań wskazują jednak, że wartości uzyskane pośrednio poprzez pracę nie są aż tak ważne, jak praca sama w sobie oraz pewność jej posiadania. Różnica ta po pierwsze pokazuje o ile ważniejsze dla polskich pracowników jest bezpieczeństwo i stabilność w życiu od godnego lub wygodnego życia. Z drugiej strony jest potwierdzeniem wartości dominujących w Polsce przy tak wysokiej stopie bezrobocia, jaka cechuje nasz rynek pracy od kilku lat.

W przeprowadzonych badaniach w firmie „Ezt” znalazły się jednak także osoby, które, pomimo wyraźnego zaznaczenia w pytaniu prośby o wybór tylko jednej wartości, z ewidentną determinacją zaznaczyły dwie wartości i były to właśnie pewność zatrudnienia oraz przyzwoite zarobki. Osób tych było 14, czyli 4,3%. W wynikach odpowiedzi te zaznaczone zostały jako niewybrane, bo w zasadzie nie można brać ich pod uwagę, gdyż zgodnie z instrukcją są nieprawidłowe. Ale nie sposób ich pominąć w niniejszym komentarzu. Było to jedyne pytanie, w którym ankietowani z pełną świadomością nie zastosowali się do wskazówek. Oznacza to niewątpliwie chęć zwrócenia uwagi na to, że obydwie wybrane wartości są tak ważne, że niemożliwe jest zdecydowanie o większej lub mniejszej wartości każdej z nich.

Zaciekawia także uplasowanie wartości jaką są związki koleżeńskie (14,2%) prawie na równi z pozostałymi wybranymi, poza pewnością zatrudnienia. O Polakach mówi się jako o społeczeństwie skupionym na rodzinie i najbliższych przyjaciółach. Dlaczego więc związki koleżeńskie w pracy są tak ważnym czynnikiem? Generalizując może to oznaczać, że osobom badanym brakuje związków i kontaktów międzyludzkich w szerszym gronie, a nie potrafią ich nawiązać w innych sferach życia poza pracą. Obserwacja zastanej rzeczywistości prowadzi do wniosków, że Polacy nie biorą udziału w życiu obywatelskim kraju, nie udzielają się społecznie, nie uprawiają sportów, ani w końcu nie realizują swoich pasji i zainteresowań. A wszystkie te czynności właśnie prowadzą do obcowania z różnymi osobami

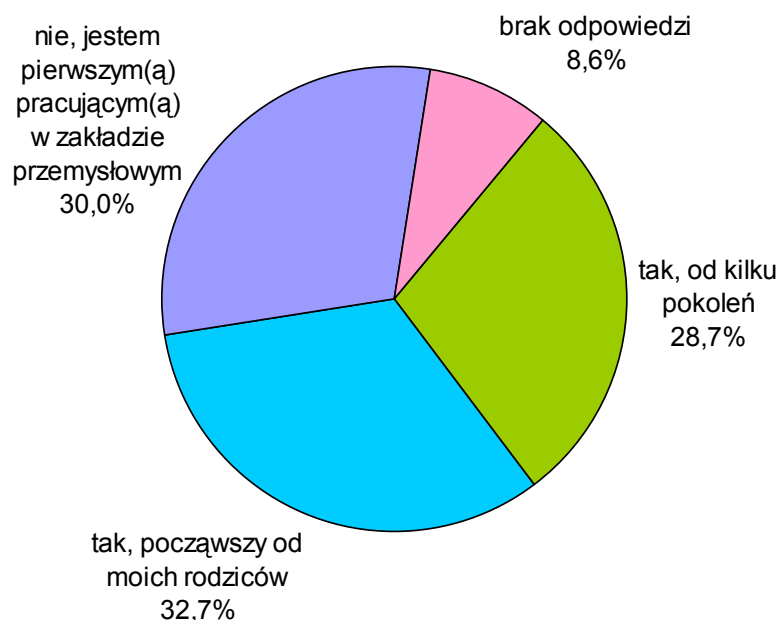
i zacieśniania kontaktów międzyludzkich. Miejsce pracy staje się więc dobrym i wystarczającym surogatem.

Możliwe jednak, że dywagacje te są zbyt daleko idące, i że ważność związków koleżeńskich w pracy jest po prostu odwzorowaniem ważności związków międzyludzkich w ogólności w życiu osób ankietowanych. Odpowiedzi należałoby szukać w dalszych, bardziej szczegółowych badaniach.

Kolejne pytanie brzmiało: „Czy w Pana(i) domu rodzinnym istnieje tradycja pracy w zakładach przemysłowych?”. Różnice w udzielonych odpowiedziach są nieduże i rozkładają się mniej więcej po jednej trzeciej na każdą z trzech możliwych odpowiedzi. Istnieje równowaga wśród badanych pracowników – część z nich pracuje w przemyśle tak jak ich rodzice, druga część jest pierwszym pokoleniem pracującym w przemyśle, a w końcu trzecia część badanych to osoby pracujące w zakładach przemysłowych od kilku pokoleń (wykres nr 2).

Wykres nr 2

**CZY W PANA(I) DOMU RODZINNYM ISTNIEJE TRADYCJA PRACY
W ZAKŁADACH PRZEMYSŁOWYCH?**

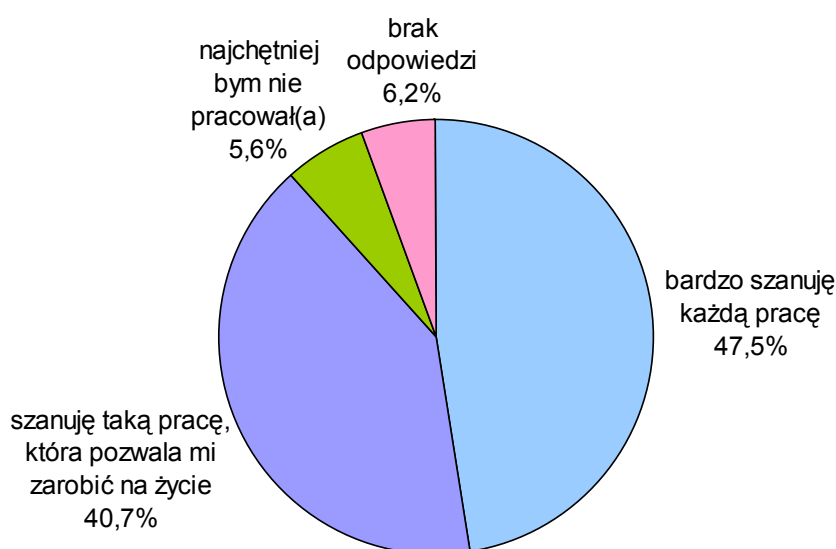


Źródło: Badania własne

Na pytanie: „Jaki stosunek do pracy wyniósł(a) Pan(i) z domu rodzinnego?” najczęściej ankietowanych wskazało duży szacunek do każdej pracy (47,5%). Niewiele mniej (40,7%) uzyskała odpowiedź: „szanuję taką pracę, która pozwala mi zarobić na życie” (wykres nr 3). Tak równe rozłożenie odpowiedzi nie jest niespodziewane, chociaż nie pokrywa się w pełni z wynikami pytania o wartości cenione w pracy. Rozdźwięk wynika najprawdopodobniej ze styku wartości wyniesionych z domu z praktyką dnia codziennego pracowników.

Wykres nr 3

JAKI STOSUNEK DO PRACY WYNIÓŚŁ(A) PAN(I) Z DOMU RODZINNEGO?



Źródło: Badania własne

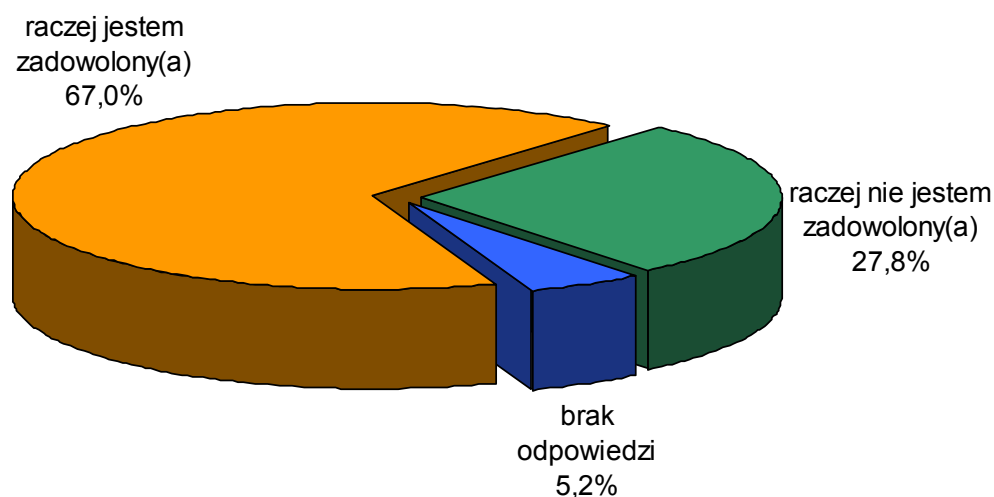
Mała ilość osób (5,6%) podaje, że najchętniej by nie pracowały. Zainteresowało mnie w tym miejscu jak rozkładają się te odpowiedzi według płci. Często bowiem z ust kobiet, zwłaszcza tych, które mają dłuższy staż pracy, usłyszeć można, że gdyby nie względy finansowe, to zrezygnowałyby z pracy. Wypowiedzi takie natomiast nigdy nie padają ze strony mężczyzn. Wbrew spodziewanym wynikom na pytanie to odpowiedziało pozytywnie 12 kobiet i aż 7 mężczyzn. Silny wpływ stereotypu o mężczyźnie jako głowie rodziny może powodować nieprzyznawanie się mężczyzn do chęci zaprzestania pracy, pomimo, że w rzeczywistości, jak widzimy, jest inaczej.

Mówiąc o stosunku ankietowanych pracowników do swojej pracy trzeba właśnie w tym miejscu opisać odpowiedzi na dwa pytania dotyczące zadowolenia z pracy, zadanych w kwestionariuszu ankiety po serii pytań głównych, dotyczących tematyki zmian w zakładzie pracy i konfliktów na ich tle.

Pierwsze z pytań brzmiało następująco: „Biorąc pod uwagę skutki wprowadzania zmian i spowodowane tym konflikty, czy jest Pan(i) zadowolony(a) z pracy w tym przedsiębiorstwie?”. Wyniki okazały się bardzo pozytywne (wykres nr 4).

Wykres nr 4

**BIORĄC POD UWAGĘ SKUTKI WPROWADZANIA ZMIAN
I SPOWODOWANE TYM KONFLIKTY, CZY JEST PAN(I) ZADOWOLONY(A)
Z PRACY W TYM PRZEDSIĘBIORSTWIE?**



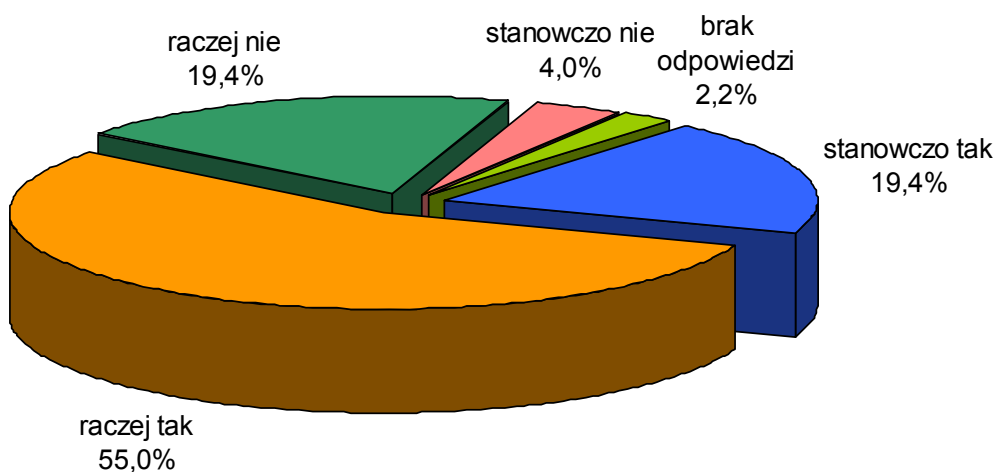
Źródło: Badania własne

Zadowolenie z pracy uzależnione jest od wielorakich czynników, przy czym wpływa na rozwój i prawidłowe funkcjonowanie firmy. W przypadku Zakładów Usługowych „EZT” 67% ankietowanych pracowników jest „raczej zadowolonych z pracy”. Wystawiają oni tym samym dobrą ocenę swojemu pracodawcy, warunkom i atmosferze pracy.

Drugie uzupełniające pytanie było treści: „Gdyby w Pana(i) przedsiębiorstwie były wolne miejsca pracy, czy poleci(a)łby Pan(i) je swoim znajomym?”. Tutaj pozytywnych odpowiedzi było jeszcze więcej – łącznie „stanowczo tak” i „raczej tak” odpowiedziało 74,4% ankietowanych (wykres nr 5). Potwierdza się tym samym szczerść odpowiedzi na poprzednie pytanie.

Wykres nr 5

**GDYBY W PANA(I) PRZESIĖBIORSTWIE BYŁY WOLNE MIEJSCA PRACY,
CZY POLECIL(A)BY PAN(I) JE SWOIM ZNAJOMYM?**



Źródło: Badania własne

Uważam, że wyniki tych badań stanowią powód do dumy dla firmy „EZT” za stworzenie przyjaznego pracownikom środowiska pracy. Przyznane wyróżnienia i nagrody mają swoje pokrycie w tzw. przyziemnej rzeczywistości.

3. Funkcjonowanie grup pracowniczych w organizacji w opinii respondentów

Przeprowadzając badania ankietowe wśród pracowników Zakładów Usługowych „EZT” Sp. z o.o. na temat zmian i konfliktów konieczne było, obok zagadnień dotyczących pracownika jako jednostki, postawienie pytań o istnienie formalnych i nieformalnych grup pracowniczych oraz o ich wpływ na funkcjonowanie organizacji.

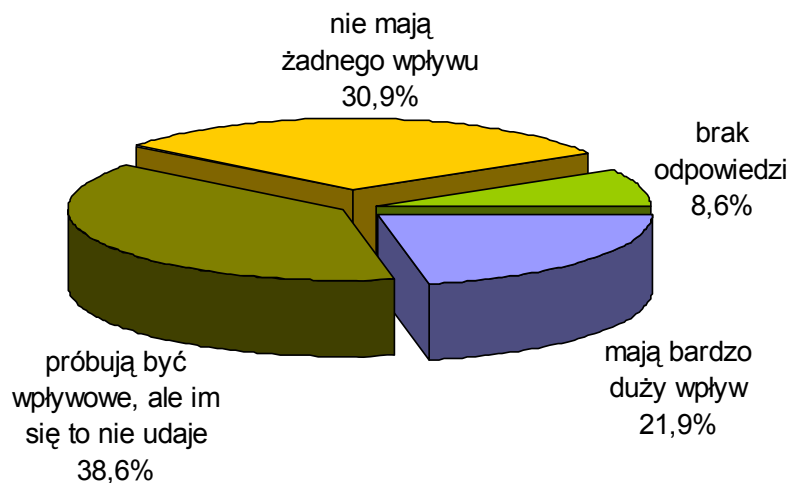
Tworzenie grup formalnych w przedsiębiorstwie wynika z potrzeb organizacyjnych na danym etapie działalności. Grupy takie zawiązuje się najczęściej w celu wprowadzenia nowej usługi, na potrzeby wykonania konkretnego projektu lub też do obsługi danego klienta. Grupy formalne podlegają stałej odgórnej kontroli, w trakcie której zachowania ich członków są odpowiednio modyfikowane. W przypadku firmy „EZT” tworzenie kolejnych zespołów pracowniczych znajduje swoje odzwierciedlenie w Regulaminie Organizacyjnym, w którym zapisane zostają obowiązki i uprawnienia. Umieszczenie nowej grupy formalnej zobrazowane zostaje na oficjalnym schemacie organizacyjnym, będącym załącznikiem do Regulaminu.

Grupy nieformalne tworzą się samoczynnie, a prawdopodobieństwo ich powstania jest tym większe, im wyższy jest poziom zatrudnienia w danej firmie. Przy 800 osobach na umowę o pracę i dodatkowo 400 osobach na umowę – zlecenie w firmie „EZT” z całą pewnością istnieją również nieformalne grupy pracownicze.

Osobom ankietowanym zadano następujące pytanie: „Jeżeli istnieją w Pana(i) zakładzie pracy formalne lub nieformalne grupy pracowników, jak ocenia Pan(i) ich wpływ na losy przedsiębiorstwa?” W pytaniu użyto sformułowania „Jeżeli istnieją ... grupy” celowo, aby uzyskać od respondentów potwierdzenie oraz ich osąd sytuacji, a nie narzucać im wniosków własnych.

Największą ilość odpowiedzi uzyskało wskazanie, że omawiane grupy próbują być wpływowe, ale im się to nie udaje (38,6%). Co trzecia osoba twierdzi, że grupy te nie mają żadnego wpływu (30,9%). Ale stosunkowo liczni ankietowani (21,9%) utrzymują, że wpływ grup pracowniczych jest bardzo duży (wykres nr 6).

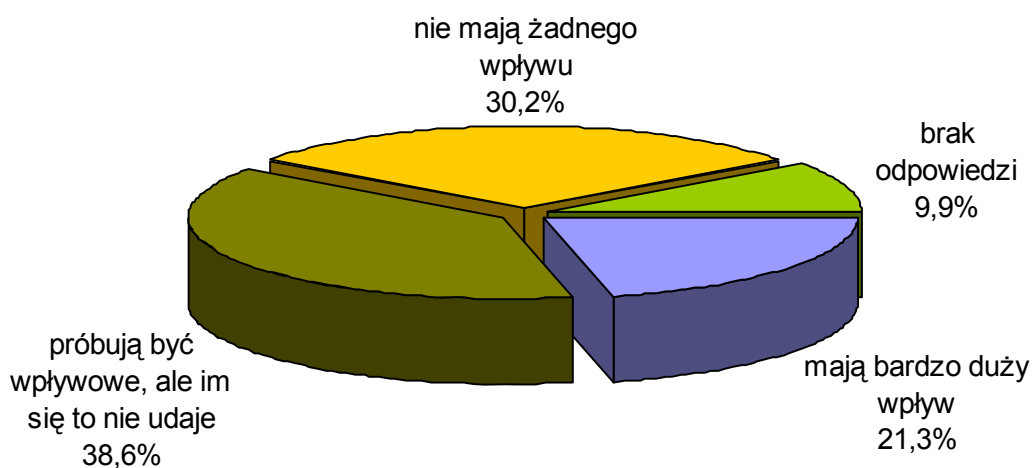
**JEŻELI ISTNIEJĄ W PANA(I) ZAKŁADZIE PRACY
FORMALNE LUB NIEFORMALNE GRUPY PRACOWNIKÓW,
JAK OCENIA PAN(I) ICH WPŁYW NA LOSY PRZEDSIĘBIORSTWA?**



Źródło: Badania własne

Kolejne pytanie brzmiało „Jak ocenia Pan(i) wpływ tych grup na pojedynczych pracowników?”. Zaproponowane opcje odpowiedzi były identyczne jak w pytaniu poprzednim i nieoczekiwanie wybory ankietowanych różnią się tylko o 1% w każdej z trzech możliwych opcji (wykres nr 7).

**JAK OCENIA PAN(I) WPŁYW TYCH GRUP
NA POJEDYNCZYCH PRACOWNIKÓW?**



Źródło: Badania własne

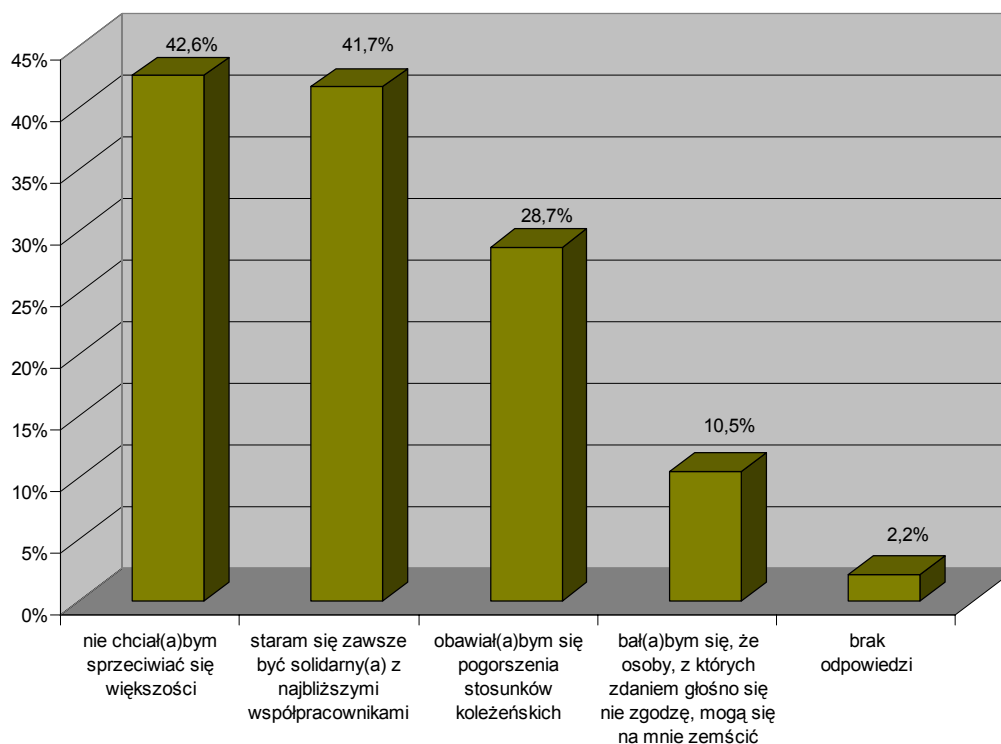
Przedstawione wyniki oznaczają, że osoby badane tak samo postrzegają wpływ grup pracowniczych w firmie zarówno na funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa, jak i na poszczególne osoby. Najpowszechniejsza opinia o bezskuteczności starań tych grup o uzyskanie wpływu na pracowników i na losy przedsiębiorstwa może oznaczać z jednej strony niechęć do grup, poza którymi znajdują się ankietowane osoby lub też z drugiej strony bezsilność i niemożność uzyskania posłuchu w przypadku, gdy osoby badane należą do danej grupy pracowniczej starającej się o wpływy.

W obydwu pytaniach odpowiednio 8,6% i 9,9% respondentów nie wybrało żadnej odpowiedzi. Jak już wspomniałam, jest praktycznie niemożliwe, aby w wybranym obiekcie badań nie istniały żadne grupy. Dlatego też odsetek osób nie udzielających odpowiedzi może wskazywać na takie grono osób, które świadomie lub nieświadomie nie dostrzegają istnienia grup w przedsiębiorstwie. Grupy formalne są dla nich stałym elementem organizacyjnym pracy i zakres ich oddziaływania postrzegany jest w kategoriach obowiązków zawodowych. Z drugiej strony domyślać się można niechęci do wchodzenia w tak specyficzny rodzaj kontaktów i współzależności jakim są grupy nieformalne. Dla osób pragnących uniknąć konieczności podporządkowania się większości, dostosowania się do norm grupowych, niezauważanie istnienia grup jest metodą na omijanie relacji konfliktowych i związków, w które dana osoba nie chce się angażować.

Na podstawie wyników następnych pytań można stwierdzić, że postawy konformistyczne mają swoich licznych zwolenników wśród pracowników Spółki „EZT”.

W odpowiedzi na zadane pytanie „Gdyby zaistniała sytuacja, w której Pan(i) popierał(a)by planowane zmiany, chociaż większość pracowników byłaby przeciwna, co zmusiłoby Pana(ią) do zachowania milczenia?” wybrać można było dwie opcje (wykres nr 8).

GDYBY ZAISTNIAŁA SYTUACJA, W KTÓREJ PAN(I) POPIERAŁ(A)BY PLANOWANE ZMIANY, CHOCIAŻ WIĘKSZOŚĆ PRACOWNIKÓW BYŁABY PRZECIWNĄ, CO ZMUSIŁOBY PANA(IA) DO ZACHOWANIA MILCZENIA?



Uwaga: Ankietowani mogli wybrać dwie odpowiedzi – dlatego procenty nie sumują się do 100.

Źródło: Badania własne

Jak widać prawie zawsze zwycięża dobro ogółu. Odpowiednio 42,6% i 41,7% osób nie chce sprzeciwiać się większości i zawsze stara się być solidarny z najbliższymi współpracownikami. Strach przed pogorszeniem się stosunków koleżeńskich odczuwa co trzeci ankietowany (28,7%). Najmniej, bo tylko 10,5% badanych osób obawia się odwetu ze strony współpracowników w przypadku głośnego sprzeciwu.

Znajduję dwa różne wyjaśnienia takich postaw. Jedno to niechęć do wzbudzania konfliktów, obawa przed ostracyzmem i przedkładanie czasem pozornie dobrych kontaktów ze współpracownikami nad własne, nawet słuszne, zdanie.

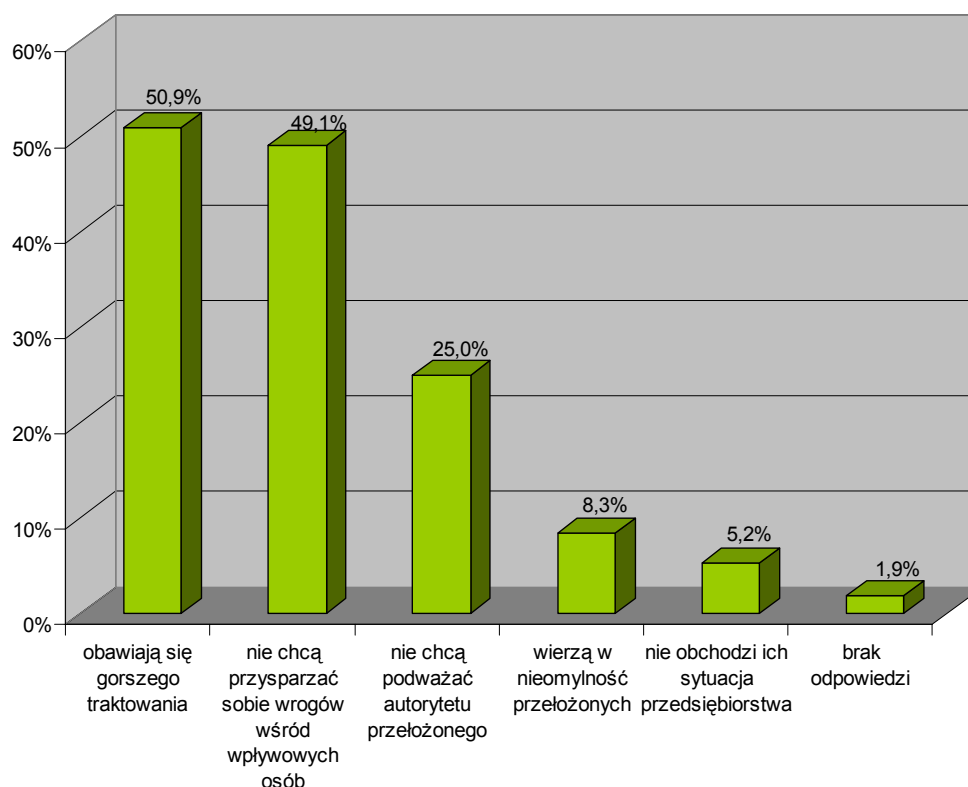
Drugie wyjaśnienie jest bardziej optymistyczne, ale prawdopodobnie znacznie rzadsze. Dążenie do ogólnej zgody i popieranie opinii większości może wpływać, w niektórych przypadkach, z rzeczywiście dobrych układów i silnych związków

koleżeńskich w pracy. Niechęć do negowania zdania większości może być odbierana nie w kategoriach strachu przed konsekwencjami odrzucenia przez grupę, lecz w kategorii szczerych intencji nie krzywdzenia osób lubianych, z którymi się pracuje.

Kwestia głośnego sprzeciwu został też poruszona w pytaniu: „Co najczęściej może powodować, że ludzie nie wyrażają głośno swojego stanowiska, gdy mają inne zdanie niż przełożony?”. I tu również można było wybrać dwie opcje. Zwrócić należy uwagę, że badani poproszeni zostali o opinię, jak ich zdaniem reagują inne osoby, a nie bezpośrednio oni sami. Jak wiadomo bowiem z psychologii, zabieg taki pozwala jednocześnie poznać zdanie badanego o innych ludziach oraz pośrednio dowiedzieć się co badany sam w tej sytuacji by zrobił (wykres nr 9).

Wykres nr 9

CO NAJCZĘŚCIEJ MOŻE POWODOWAĆ, ŻE LUDZIE NIE WYRAŻAJĄ GŁOŚNO SWOJEGO STANOWISKA, GDY MAJĄ INNE ZDANIE NIŻ PRZEŁOŻONY?



Uwaga: Ankietowani mogli wybrać dwie odpowiedzi – dlatego procenty nie sumują się do 100.

Źródło: Badania własne

I w tym przypadku zaważyły również względy interesu własnego. 50,9% osób obawia się gorszego traktowania, a 49,1% osób nie chce przysparzać sobie wrogów wśród wpływowych ludzi. Taka uległość działa na pewno z korzyścią dla samych zainteresowanych. Zyskują sobie tym sposobem sympatię przełożonych i ich przychylność. Jednakże z punktu widzenia interesu przedsiębiorstwa brak sprzecznych zdań, otwartej dyskusji jest poważną wadą i prowadzi do rozlicznych negatywnych konsekwencji.

Jedna czwarta ankietowanych uznała, że osoby nie sprzeciwiające się przełożonym nie chcą podważać ich autorytetu. Z takiej opinii wypływa ogromny szacunek do zwierzchników, który w dobie dzisiejszego braku autorytetów, jest bardzo cenną postawą pracowników. Dodatkowo pocieszający jest też fakt, że wśród badanych osób tylko 5,2% uważa, iż współpracowników nie obchodzi sytuacja przedsiębiorstwa.

W obu powyższych pytaniach pozostawiłam respondentom do wyboru opcję - inne przyczyny i możliwość wpisania własnych uwag. W pierwszym pytaniu z możliwości tej skorzystało tylko sześć osób, w drugim – siedem. W różnych słowach sformułowano jedno zdanie: strach przed zwolnieniem z pracy. Uzyskując taką pejoratywną odpowiedź w zasadzie pokrzepiająca jest tak mała liczba osób, które uznały za konieczne wpisanie własnych przyczyn nie sprzeciwiania się większości w firmie, ani tym bardziej nie wyrażania stanowiska przeciwnego niż stanowisko przełożonych.

VI. Analiza badań własnych nad zachowaniami pracowników w obliczu zmian restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwie

1. Wprowadzanie zmian i ich wpływ na pracę osób badanych

Podstawowe pytanie jakie zadano respondentom było następujące: „Jakim zmianom był(a) Pan(i) bezpośrednio poddany(a) w okresie zatrudnienia w obecnym zakładzie pracy?”. Wyniki ankiety przedstawia tabela nr 35.

Tabela nr 35

ZMIANY JAKIM BYLI PODDANI PRACOWNICY W OKRESIE ZATRUDNIENIA W OBECNYM ZAKŁADZIE PRACY

L.p.	Jakim zmianom był(a) Pan(i) bezpośrednio poddany(a) w okresie zatrudnienia w obecnym zakładzie pracy?	L	%
1.	zmiana na stanowiskach przełożonych	101	31,2
2.	zmiana zakresu obowiązków	95	29,3
3.	zmiana czasu pracy	88	27,2
4.	zmiana właściciela zakładu pracy	71	21,9
5.	zmiana procedur pracy na moim stanowisku pracy	53	16,4
6.	zmiana stanowiska pracy na lepsze - awans	52	16,0
7.	obniżenie płacy	47	14,5
8.	znacząca podwyżka płacy	47	14,5
9.	przejsie do innego działu zakładu pracy	41	12,7
10.	zmiana stanowiska pracy na równorzędne	38	11,7
11.	zmiana narzędzi pracy (maszyn, przyrządów, oprogramowania)	34	10,5
12.	podwyższenie moich kwalifikacji na skutek wymogów przełożonych	30	9,3
13.	zmiana siedziby	19	5,9
14.	zmiana stanowiska pracy na gorsze - degradacja	19	5,9
15.	brak odpowiedzi	11	3,4
16.	przystąpienie do organizacji reprezentującej pracowników	6	1,9

Uwaga: Liczby (L) nie sumują się do 324, a procenty do 100, ponieważ ankietowani mogli zaznaczyć nawet cztery odpowiedzi.

Źródło: Badania własne

Trzy najczęściej wskazywane zmiany, jakim poddani byli ankietowani, to zmiana na stanowiskach przełożonych (31,2%), zmiana zakresu obowiązków

(29,3%) oraz czasu pracy (27,2%). O ile na sprawy personalne dotyczące obsadzania stanowisk wpływ mają tylko właściciele przedsiębiorstwa lub zarządzający nim z ich ramienia, o tyle obowiązki i czas pracy należą do tych elementów, o których każdy przed zatrudnieniem się może decydować indywidualnie. Są to dwie sprawy, które obok pensji, przesądzają o wyborze zakładu pracy. A więc niezmiernie istotne i odpowiedzialne za podjęcie się danej pracy, a w dalszym procesie decydujące o motywacji do niej.

Zmiana właściciela zakładu pracy objęła 21,9% ankietowanych. Tak jak przedstawiłam to w rozdziale IV opisując obiekt badań, właściciele Zakładów Usługowych „EZT” Sp. z o.o. nie zmieniali się od początku istnienia Spółki. Działała ona natomiast przez pewien czas na zasadach outsourcingu. Przejmowała pracowników innych przedsiębiorstw, których miejscem pracy pozostawało dotychczasowe przedsiębiorstwo. Z punktu widzenia tych właśnie osób, w takich przypadkach zmieniał się właściciel zakładu pracy. Chociaż najczęściej na skutek podpisywanych umów między stronami pensje i obowiązki pracownicze nie ulegały zmianie, to jednak nowy właściciel oznaczał nowe zwyczaje i zwykle wyższe od dotychczasowych standardy pracy, w tym wymagania zawodowe.

Po kilkanaście procent ankietowanych było przesuwanych na inne stanowiska pracy. Awans otrzymało 16,0%, do innego działu zakładu pracy przeszło 12,7%, na równorzędne zmieniło stanowisko 11,7% osób. Na danym stanowisku pracy procedury uległy zmianom w przypadku 16,4% badanych, a narzędzia pracy zmieniły się u 10,5% badanych osób.

Dokonywane zmiany, zwłaszcza w zakresie procedur i narzędzi pracy, miały silny związek z wdrożeniem ISO. Dostosowanie się do norm i długotrwały proces ich wprowadzania realizowany był poprzez reorganizację, uporządkowanie dotychczasowych i wypracowanie nowych procedur, stworzenie dodatkowych stanowisk pracy.

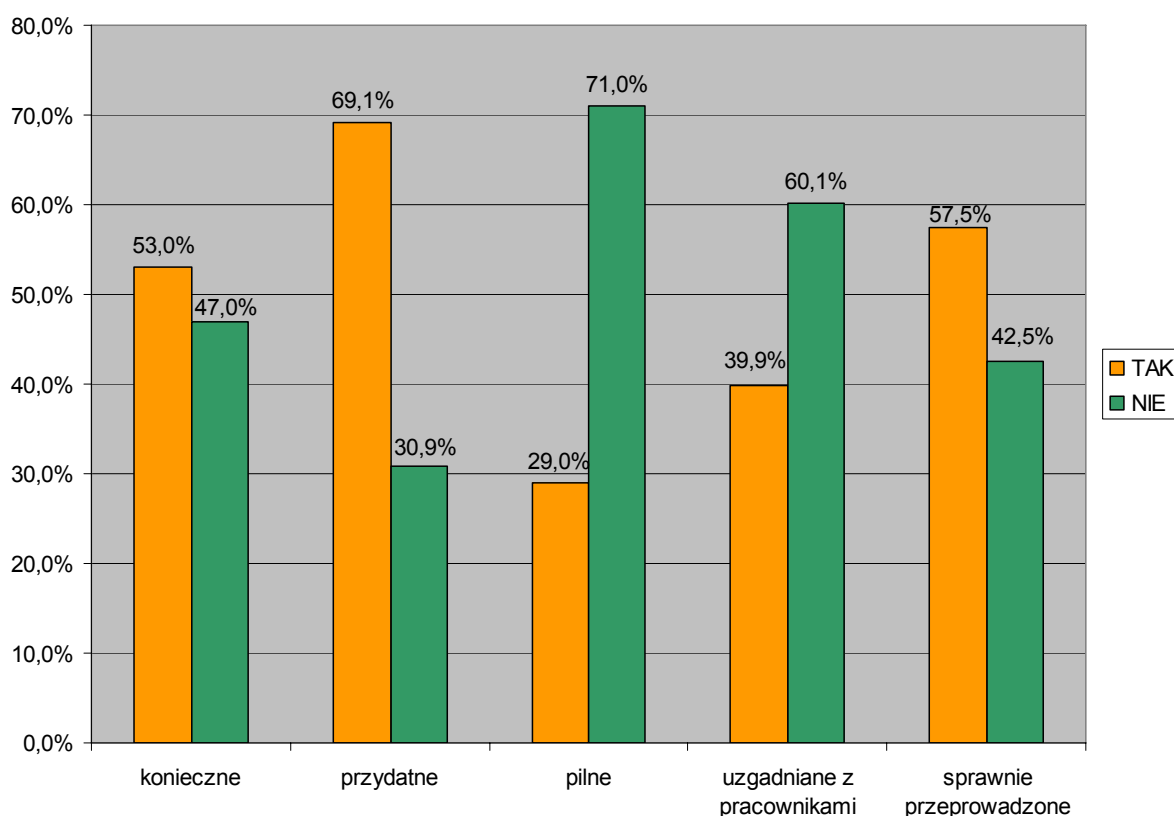
Także wcześniejsze przekształcenie się przedsiębiorstwa w Zakład Pracy Chronionej wymusiło liczne zmiany i konieczność innego podejścia do zarządzania firmą.

Drugie pytanie dotyczyło opinii ankietowanych na temat przeprowadzanych w przedsiębiorstwie zmian. Chociaż nie wynikało to z instrukcji, poszczególne typy odpowiedzi zaznaczane były wybiórczo i tylko w nielicznych formularzach ankiety

udzielono odpowiedzi przy wszystkich pięciu opcjach. Badani widocznie wybierali tylko te, co do których mieli pełne przekonanie i, które ich zdaniem, najlepiej opisywały zjawisko (wykres nr 10).

Wykres nr 10

JAKIE PANA(I) ZDANIEM BYŁY ZMIANY WPROWADZANE W ZAKŁADZIE PRACY?



Uwaga: Na wykresie przedstawiono procent udzielonych odpowiedzi

Źródło: Badania własne

Wśród pozytywnych opinii przeważają takie, które opisują wdrażane w Spółce „EZT” zmiany jako przydatne (69,1%), sprawnie przeprowadzone (57,5%) i konieczne (53,0%). Negatywne zdania dominowały w pozostałych dwóch opcjach – uznano, że zmiany nie były pilne (71,0%) oraz nie były uzgadniane z pracownikami (60,1%).

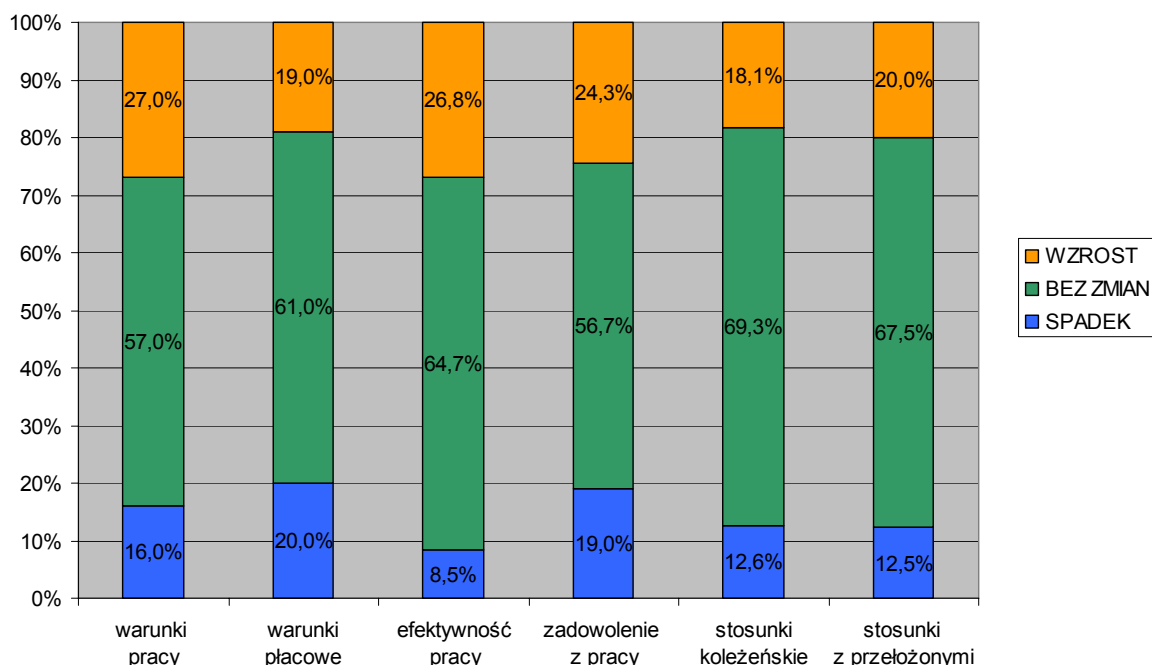
Opinia, że dokonywane zmiany nie były pilne wynika zapewne z ograniczonej wiedzy pracowników, co do planów kadry zarządzającej i terminarza działań. Może też być sposobem obrony przed zmianą, chęcią odsunięcia jej na później.

Nie uzgadnianie problematyki zmian z pracownikami jest wadą organizacji, bo jak wiadomo partycypacja pracownicza silnie motywuje i służy rozwojowi przedsiębiorstwa. Z drugiej strony jednak nie we wszystkie decyzje można włączać szeregowych pracowników, nie zawsze jest to niezbędne, nie zawsze opłacalne, nie tylko finansowo. Ale oczywiście w skuteczności partycypacji mniej niż fakty liczą się odczucia i opinie pracowników, bo ich przekonanie do sprawy jest kluczem do sukcesu.

W kolejnym pytaniu zawierała się prośba o ocenę z perspektywy czasu jak zmiany, którym było się poddanym, wpłynęły na istotne indywidualne czynniki pracy (wykres nr 11).

Wykres nr 11

**W JAKI SPOSÓB ZMIANY, KTÓRYM BYŁ(A) PAN(I) PODDANY(A)
WPŁYNĘŁY NA INDYWIDUALNE CZYNNIKI PRACY?**



Uwaga: Na wykresie przedstawiono procent udzielonych odpowiedzi
Źródło: Badania własne

Jak da się zauważyć w dalszych wynikach badań, tego typu pytania, a więc proszące o ocenę na danej skali indywidualnych konsekwencji zmian, stwarzały trudność osobom ankietowanym i zwykle duży procent z nich nie udzielał odpowiedzi na wszystkie opcje, tylko na wybraną część. W przypadku powyższego pytania procent nie udzielonych odpowiedzi waha się między 11% - 20%. Najtrudniej było ankietowanym ocenić efektywność swojej pracy, a stosunkowo najłatwiej warunki pracy.

„Wzrost” (18,1% - 27,0%) przeważa zdecydowanie nad „spadkiem” (8,5% - 20,0%), za wyjątkiem oceny warunków płacowych. Zarówno więc i warunki pracy, i efektywność pracy oraz zadowolenie z niej, a także stosunki koleżeńskie i z przełożonymi, satysfakcjonują pracowników.

Za opcją „bez zmian” opowiada się większość osób we wszystkich przykładach (57,0% - 69,3%). Tak szeroki zakres odpowiedzi, iż zmiany nie wpłynęły zdecydowanie ani na poprawę, ani na pogorszenie sytuacji, stanowi zapowiedź raczej pozytywnego odbioru zmian, którą zweryfikuje analiza dalszych wyników badania. Odpowiedzi te wskazują na prawdopodobny brak kryzysów na tle zmian, i przy takim doświadczeniu zatrudnionej kadry, na możliwość łatwiejszego pozyskania akceptacji pracowników do zmian w przyszłości.

Interesowało mnie, czy zachodzi następująca zależność: zmiany restrukturyzacyjne powodują wzrost efektywności pracowników, lecz jednocześnie konfliktowość nimi wywołana wpływa na obniżenie uczucia zadowolenia z pracy. Tak postawiona hipoteza zweryfikowana została poniżej (tabela korelacyjna nr 1) przy użyciu testu χ^2 .

**EFEKTYWNOŚĆ PRACOWNIKÓW A ZADOWOLENIE Z PRACY
POD WPŁYWEM ZMIAN RESTRUKTURYZACYJNYCH**

EFEKTYWNOŚĆ	ZADOWOLENIE Z PRACY		SUMA
	RACZEJ ZADOWOLONY	RACZEJ NIE ZADOWOLONY	
WZROST	51	13	64
BEZ ZMIAN	119	43	162
SPADEK	5	18	23
SUMA	175	74	249

Uwaga: Nie ujęto braku odpowiedzi

Źródło: Badania własne

Postawiono hipotezę zerową, która brzmi: pomiędzy efektywnością pracowników a uczuciem zadowolenia z pracy pod wpływem zmian restrukturyzacyjnych nie ma związku oraz hipotezę alternatywną: pomiędzy efektywnością pracowników a uczuciem zadowolenia z pracy pod wpływem zmian restrukturyzacyjnych związek zachodzi.

Hipotezę zerową weryfikowano na poziomie istotności $\alpha = 0,05$ i ss = 2.

Po dokonaniu obliczeń¹ okazało się, iż $\chi^2_{\text{obliczone}} = 29,42 > \chi^2_{\text{odczytane}(0,05)} = 5,991$ wobec czego istnieje podstawa do odrzucenia hipotezy zerowej i można przyjąć hipotezę alternatywną, czyli badany związek zachodzi.

Chcąc poznać kierunek i siłę związku obliczono współczynnik kontyngencji C Pearsona oraz V Cramera. Ponieważ C Pearsona = 0,324, a V Cramera = 0,118 można stwierdzić, że związek jest słaby, jego siła nie jest zbyt duża.

¹ Obliczenia statystyczne do tabeli korelacyjnej nr 1 znajdują się na s. 280

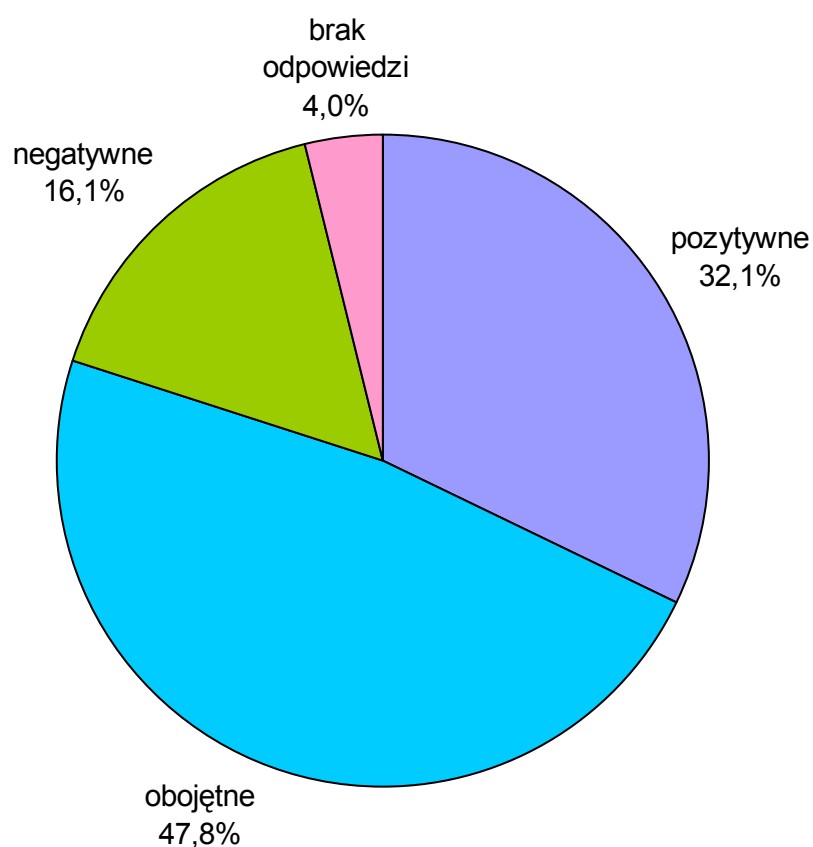
2. Percepcja zmian i partycypacja respondentów w procesie wprowadzania zmian

Po bloku pytań wprowadzających, dotyczących zmian jakimi objęci byli badani pracownicy firmy „EZT” i ich oceny, postawiono w ankiecie pytania o nastawienie do zmian oraz o stopień ich poparcia i woli uczestnictwa w procesach wdrożeniowych.

Pracownikom zadano następujące pytanie: „Dowiedziawszy się o planowanych zmianach w przedsiębiorstwie jakie ma Pan(i) w stosunku do nich zwykle nastawienie?”. Wyniki przedstawia wykres nr 12.

Wykres nr 12

DOWIEDZIAWSZY SIĘ O PLANOWANYCH ZMIANACH W PRZEDSIĘBIORSTWIE JAKIE MA PAN(I) W STOSUNKU DO NICH ZWYKLE NASTAWIENIE?



Źródło: Badania własne

Blisko połowa badanych deklaruje obojętność. Taki wynik zinterpretować można dwojako. Z jednej strony nastawienie to potraktować jako neutralne i uznać je za objaw sprzyjający zmianom, przy właściwej polityce przełożonych. Z drugiej jednak strony, jeżeli pod określeniem „obojętne” kryje się całkowite zniechęcenie oraz bierna negacja wszelkich działań, wówczas należałoby postawić specjalne zadanie przed kadrą zarządzającą. Przed następnym planowanym procesem zmian konieczne byłoby położenie szczególnego nacisku na długodystansowe i efektywne oddziaływanie na pracowników w kierunku poprawy ich nastawienia, aby pozyskać ich przychylność i zachęcić do aktywności.

Objawem sprzyjającej atmosfery w przedsiębiorstwie jest to, iż dwa razy więcej osób wykazuje nastawienie pozytywne (32,1%) niż negatywne (16,1%).

W kolejnym pytaniu pragnęłam sprawdzić jak często nastawienie pracowników „EZT” do planowanych zmian okazywało się słuszne (tabela nr 36).

Tabela nr 36

JAK CZĘSTO PANA(I) NASTAWIENIE OKAZYWAŁO SIĘ SŁUSZNE?

L.p.	Jak często Pana(i) nastawienie okazywało się słuszne?	L	%
1.	czasami	102	31,4
2.	często	77	23,8
3.	brak odpowiedzi	68	21,0
4.	rzadko	36	11,1
5.	zawsze	29	9,0
6.	nigdy	12	3,7
	suma:	324	100%

Źródło: Badania własne

Zdaniem 32,8% osób (łącznie odpowiedzi „zawsze” i „często”) ich nastawienie znajdowało swoje odzwierciedlenie w rzeczywistości. Niewiele mniej, bo 31,4% badanych stwierdziło, że nastawienie okazywało się czasami słuszne, a tylko 14,8% (odpowiedzi „rzadko” i „nigdy”) było zmuszonych do zmiany swojego zdania pod wpływem zastanych okoliczności.

W tym pytaniu respondenci poproszeni zostali o uzasadnienie swoich odpowiedzi. Wybrane z nich przedstawia tabela nr 37 na str. 222.

W przytoczonych opiniach daje się zauważyć pewna zależność. Respondenci swoje pozytywne nastawienie motywowali przekonaniem, iż ono właśnie ma wpływ na właściwy bieg wydarzeń. Chodzi tu więc o wiarę w moc sprawczą pozytywnego myślenia jako działania psychologicznego. Pisali również o swych doświadczeniach z wcześniejszych udanych procesów wprowadzania zmian i wpływie zadowolenia z dotychczasowych innowacji na nastawienie do kolejnych wdrożeń i nowych zadań.

Respondenci uzasadniający swoje obojętne nastawienie skupiali się na podkreślaniu faktu, iż nie mają wpływu na kluczowe wydarzenia w firmie. Starają się wykonywać rzetelnie swoją pracę, realizować polecenia przełożonych. Przy tym, jak można wnioskować, nie starcza już miejsca na inicjatywę i wychodzenie poza zakres przydzielonych obowiązków. Pozostają więc bierni.

Pracownicy o negatywnym nastawieniu narzekali głównie na niesprawiedliwość jaką odczuwają. Twierdzą, iż liczy się tylko interes osób zarządzających, a nie szeregowych pracowników. Narzekają również na pogorszenie się warunków pracy, w tym na niższe płace. Znalazły się jednak takie osoby, które przyznały, iż ich negatywne nastawienie nie było słuszne. Rzeczywistość okazała się dla nich korzystniejsza.

WYBRANE PRZYCZYNY WŁAŚCIWEGO NASTAWIENIA DO ZMIAN

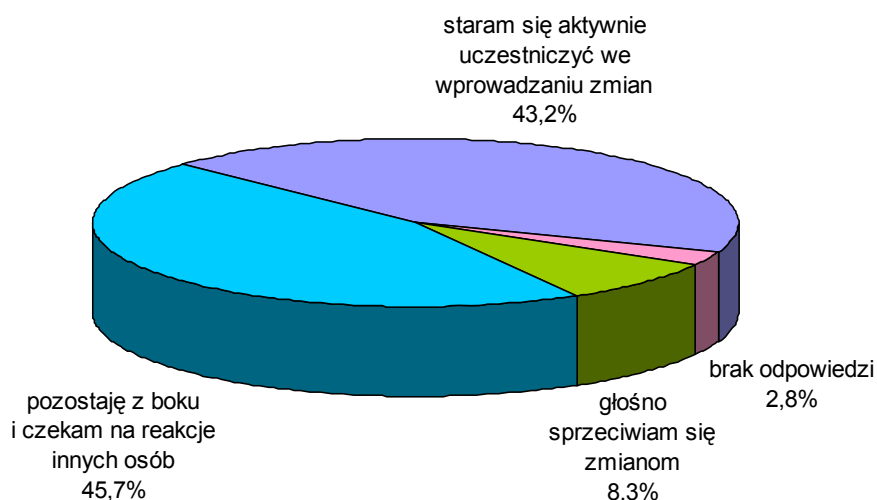
NASTAWIENIE DO ZMIAN	OKAZYWAŁO SIĘ SŁUSZNE	PONIEWAŻ
pozytywne	zawsze	cokolwiek zostało zmienione, to uwzględniono ludzi; pozytywne nastawienie pomaga w pracy
pozytywne	zawsze	wielokrotne doświadczenie jest najważniejsze
pozytywne	zawsze	Zakład Pracy miał słuszość
pozytywne	często	jak do tej pory wszelkie obawy związane z restrukturyzacją, zmianami okazywały się nieuzasadnione
pozytywne	często	jestem otwartym na zmiany człowiekiem, myślę, że powinny przynieść zmiany i je przynoszą, co w obecnych czasach jest ważne
pozytywne	często	mam dosyć duże doświadczenie z zakresu psychologii i to daje mi tę przewagę
pozytywne	często	myślę pozytywnie, mam racjonalne podejście do życia, akceptuję wiele zmian i jestem nastawiony pozytywnie i moje odczucia okazują się przez to słuszne
pozytywne	często	pozytywne myślenie i nastawienie do pracy zawsze daje dobre efekty
pozytywne	czasami	pozytywne nastawienie kierownictwa
pozytywne	czasami	w ogólnym rozrachunku zmiany i innowacje są słuszne
pozytywne	rzadko	brak wpływu na planowane zmiany
obojętne	zawsze	wykonuję polecenia kierownictwa
obojętne	zawsze	wypełniam wszystkie polecenia kierownictwa
obojętne	często	mało prawdopodobne by było lepiej
obojętne	często	mój wpływ jest żaden
obojętne	często	nie mam wpływu na wiele rzeczy
obojętne	często	nie mam żadnego wpływu na zmiany
obojętne	często	przeprowadzone zmiany nie wpłynęły ani pozytywnie ani też negatywnie na moją pracę
obojętne	czasami	każda zmiana przynosi jakieś skutki; w moim przypadku nie wszystkie są negatywne
obojętne	czasami	nie ingeruję w różne zmiany wprowadzane w przedsiębiorstwo, ale staram się jak mogę uczestniczyć w różnych zmianach
obojętne	rzadko	bo nigdy nie idzie na lepsze dla pracownika, lecz tylko dla dyrekcji
obojętne	nigdy	nie mam wpływu
obojętne	nigdy	nie mam wpływu na zmiany
negatywne	zawsze	liczę tylko na uczciwość; zakłamanie istnieje dotychczas; nie wierzę w powodzenie przy zakłamaniu !!!
negatywne	zawsze	wiąże się to z obniżeniem kosztów
negatywne	zawsze	wszystkie zmiany mają na celu poprawę zysków właścicieli
negatywne	często	faktycznie obniżyły się warunki płacowe oraz warunki pracy
negatywne	często	mało który pracodawca myśli o pracowniku, ale głównie o sobie
negatywne	często	poprzednie przejścia do innych działów pogarszały warunki pracy, a jedynie ostatnie polepszyło
negatywne	często	zawsze pracownik jest poszkodowany
negatywne	czasami	nie zawsze było tak jak myślałem
negatywne	rzadko	było jednak lepiej
negatywne	rzadko	mojego zdania nie brano pod uwagę
negatywne	rzadko	ostatnio wbrew pozorom było wręcz przeciwnie

Źródło: Badania własne

Ponieważ nastawienie nie jest równoważne z działaniem, dlatego zapytano ankietowanych „Jak Pan(i) najczęściej reaguje, gdy przeprowadzane są zmiany w Pana(i) miejscu pracy?” (wykres nr 13).

Wykres nr 13

**JAK PAN(I) NAJCZĘŚCIEJ REAGUJE, GDY PRZEPROWADZANE SĄ ZMIANY
W PANA(I) MIEJSCU PRACY?**



Źródło: Badania własne

W obliczu zmian w firmie 45,7% osób oczekuje na reakcje współpracowników i nie podejmuje żadnej aktywności. Objawiają się tutaj postawy konformistyczne, stwierdzone już wcześniej. Pracownicy nie włączają się w działania, czekając jak zareaguje większość lub też wpływowa mniejszość, i dopiero wtedy wyrabiają sobie „własne” zdanie. Czy jest to podszyte lenistwem, czy niewiarą w to, że zmiany w przedsiębiorstwie dotkną ich bezpośrednio, można tu rzeczywiście mówić o jakiejś dozie obojętności lub postawie tzw. nie wychodzenia przed szereg.

Wielce budujący jest fakt, iż 43,2% badanych przyznało, że stara się aktywnie uczestniczyć we wprowadzaniu zmian. Obserwacja dzisiejszego polskiego społeczeństwa nie wydaje się być tak optymistyczna. Na jej podstawie jako badacz spodziewałam się więcej postaw sprzeciwu czy niechęci. Aktywne branie udziału w procesach, które należą do sfery niepewności w przedsiębiorstwie, świadczy o właściwym doborze kadry zarządzającej i przygotowaniu pracowników do nowych warunków i zasad pracy. Bo przecież aktywność pracowników nie bierze się z próżni,

musi być podparta zachętami nie tylko w postaci przysłowiowej marchewki, ale też dobrych dotychczasowych doświadczeń dotyczących wprowadzania zmian. Czy takie doświadczenia posiadają pracownicy „EZT” dowiemy się z dalszej części badań.

8,3% osób ankietowanych głośno sprzeciwia się zmianom. Ponieważ faktycznie spodziewałam się większej liczby odpowiedzi przy tym wariantcie, przygotowane zostało kolejne pytanie dla osób, które wybrały tę właśnie opcję: „Jeżeli Pana(i) głośny sprzeciw na planowane zmiany nie zostaje przyjęty, co wówczas Pan(i) robi?” (tabela nr 38).

Tabela nr 38

**JEŻELI PANA(I) GŁOŚNY SPRZECIW NA PLANOWANE ZMIANY
NIE ZOSTAJE PRZYJĘTY, CO WÓWCZAS PAN(I) ROBI?**

L.p.	Jeżeli Pana(i) głośny sprzeciw na planowane zmiany nie zostaje przyjęty, co wówczas Pan(i) robi?	L	%
1.	nadal sprzeciwiam się zmianom utrudniając ich wprowadzenie	13	36,1
2.	nie przeszkadzam we wprowadzaniu zmian, ale i w nich nie pomagam	11	30,6
3.	zmieniam zdanie pod wpływem przekonujących argumentów innych osób	1	2,8
4.	brak odpowiedzi	11	30,5
	suma:	36	100%

Uwaga: Do odpowiedzi na to pytanie upoważnionych było 36 osób (po pytaniu filtrującym)
Źródło: Badania własne

36,1% osób sprzeciwiających się zmianom okazuje swój protest poprzez utrudnianie ich wprowadzenia. W tym miejscu należałoby się zastanowić, czy za takim zaangażowaniem nie kryje się czasem wiedza poparta doświadczeniem, z którego wynika, że dana zmiana nie przysłuży się przedsiębiorstwu. Ludzie bowiem zwykle potrafią bronić tylko takiego stanowiska, które uważają za niepodważalne, i którego prawdziwości i słuszności są absolutnie pewni.

Często jednak też decyduje interes własny. Strach przed utratą np. dotychczasowych przywilejów powoduje nieugięte obstawanie przy swoim stanowisku jako przeciwnika zmian. Taki upór może prowadzić do poważnego w obustronnych konsekwencjach bojkotu czy sabotażu. W przypadku „EZT” nie miały miejsca takowe incydenty, a jak widać postawy takie dotyczą nikłej ilości osób. Zresztą 30,6% pracowników pozostaje z boku nie angażując się w działania ani pro -, ani kontra - zmianom. Dużo, bo aż 30,5% badanych nie udzieliło wcale odpowiedzi

na pytanie. Jeżeli nie byli zdecydowani, to można raczej dobrze prognozować Spółce i oczekiwać w przeważającej większości poparcia i partycypacji pracowników w procesach wdrażania zmian w przedsiębiorstwie.

W kręgu moich zainteresowań znalazło się zweryfikowanie następującej hipotezy: stosunek pracowników fizycznych do planowanych zmian jest najczęściej negatywny, chociaż w swoich reakcjach pozostają oni obojętni (tabela korelacyjna nr 2). Tak postawiona hipoteza zweryfikowana została przy użyciu testu χ^2 .

Tabela korelacyjna nr 2

**NASTAWIENIE PRACOWNIKÓW FIZYCZNYCH DO PLANOWANYCH ZMIAN
A ICH REAKCJE PRZY WDRAŻANIU ZMIAN RESTRUKTURYZACYJNYCH**

NASTAWIENIE DO ZMIAN	REAKCJE PRZY WDRAŻANIU ZMIAN			SUMA
	AKTYWNE UCZESTNICTWO	BRAK UDZIAŁU	GŁOŚNY SPRZECIW	
POZYTYWNE	5	22	42	69
OBOJĘTNE	9	79	36	124
NEGATYWNE	13	15	13	41
SUMA	27	116	91	234

Uwaga: Nie ujęto braku odpowiedzi

Źródło: Badania własne

Postawiono hipotezę zerową, która brzmi: pomiędzy nastawieniem pracowników fizycznych do planowanych zmian a ich reakcjami przy wdrażaniu zmian restrukturyzacyjnych nie ma związku oraz hipotezę alternatywną: pomiędzy nastawieniem pracowników fizycznych do planowanych zmian a ich reakcjami przy wdrażaniu zmian restrukturyzacyjnych związek zachodzi.

Hipotezę zerową weryfikowano na poziomie istotności $\alpha = 0,05$ i ss = 4.

Po dokonaniu obliczeń¹ okazało się, iż $\chi^2_{\text{obliczone}} = 40,51 > \chi^2_{\text{odczytane}(0,05)} = 9,488$ wobec czego istnieje podstawa do odrzucenia hipotezy zerowej i można przyjąć hipotezę alternatywną, czyli badany związek zachodzi.

¹ Obliczenia statystyczne do tabeli korelacyjnej nr 2 znajdują się na s. 281

Chcąc poznać kierunek i siłę związku obliczono współczynnik kontyngencji C Pearsona oraz V Cramera. Ponieważ $C \text{ Pearsona} = 0,383$, a $V \text{ Cramera} = 0,086$ można stwierdzić, że związek jest słaby, jego siła jest mała.

3. Problem przystosowania się do zmian oraz postawy mu towarzyszące

Stopień przystosowania się do nowo działającego systemu, programu, czy nowego stylu zarządzania jest wyrazem efektywności sposobu wdrażania zmian. Bardzo istotne są także cechy indywidualne tych osób, których otoczenie pracy się zmienia.

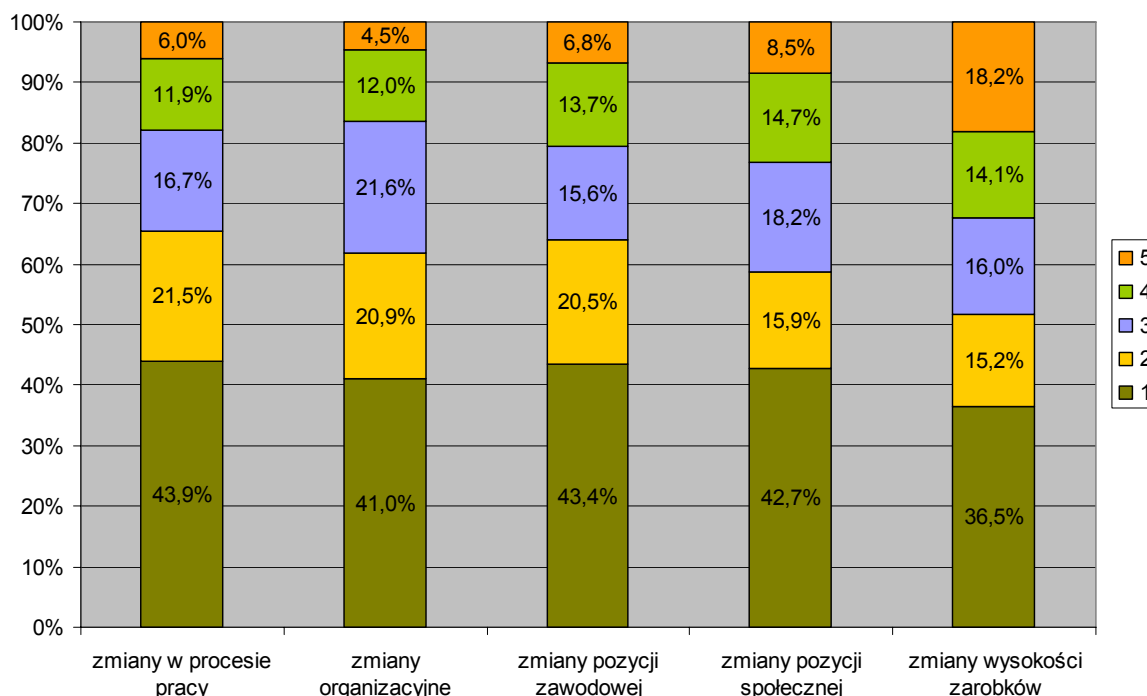
Żyjemy w czasach kultu młodości. Wpływa on silnie na postrzeganie ludzi w średnim i starszym wieku, jako trudno adaptujących się do zmieniającego się otoczenia i wolno przyswajających sobie nowości, czy to techniczne, czy organizacyjne.

Wyniki moich własnych badań poddają tę obiegową opinię w wątpliwość. Poniżej przedstawiam rezultaty pytań, których adresatami, zgodnie z przytoczoną wcześniej metryczką, okazały się być w blisko 60% osoby już nie młode (32% przekroczyło 40-ty rok, a 26% 50-ty rok życia).

Aby sprawdzić, jak radzą sobie pracownicy „EZT” z funkcjonowaniem w nowych warunkach, zadałam im w ankiecie pytanie, w jakim stopniu dane obszary zmian w zakładzie pracy stwarzają im problemy.

Respondenci zostali poproszeni o ocenę problemowych obszarów na 5-stopniowej skali, gdzie 5 oznaczało najwięcej problemów, a 1 najmniej. Wyniki przedstawia wykres nr 14.

**W JAKIM STOPNIU DANE OBSZARY ZMIAN W PANA(I) ZAKŁADZIE PRACY
STWARZAJĄ PANU(I) PROBLEMY?**



Uwaga: Na wykresie przedstawiono procent udzielonych odpowiedzi

Źródło: Badania własne

W literaturze fachowej poddane ocenie obszary życia zawodowego wymienia się jako główne, w których pod wpływem innowacji wyniknąć mogą kwestie problematyczne natury społecznej i psychologicznej.

Zaskakuje fakt, że tak liczne grono osób (w przedziale 36,5% - 43,9%) problemy jakie stwarzają im zmiany oceniło na 1 na przedstawionej skali we wszystkich podanych obszarach. A więc blisko połowa respondentów nie odczuwa negatywnego wpływu i łatwo dostosowuje się do przeobrażającego się środowiska. Biorąc pod uwagę wiek osób ankietowanych, o którym wspomniałam na wstępie, jest to tym bardziej nieoczekiwane.

Jeśli weźmiemy pod rozwagę obszary, które oceniono jako najbardziej kłopotliwe, to najniższy procent wskazań dotyczy zmian organizacyjnych (4,5%) oraz zmian w procesie pracy (6,0%). Trochę więcej osób wybrało zmiany pozycji zawodowej (6,8%) i pozycji społecznej (8,5%). Najtrudniejsze, zdaniem respondentów, jest przystosowanie się do zmiany wysokości zarobków (18,2%).

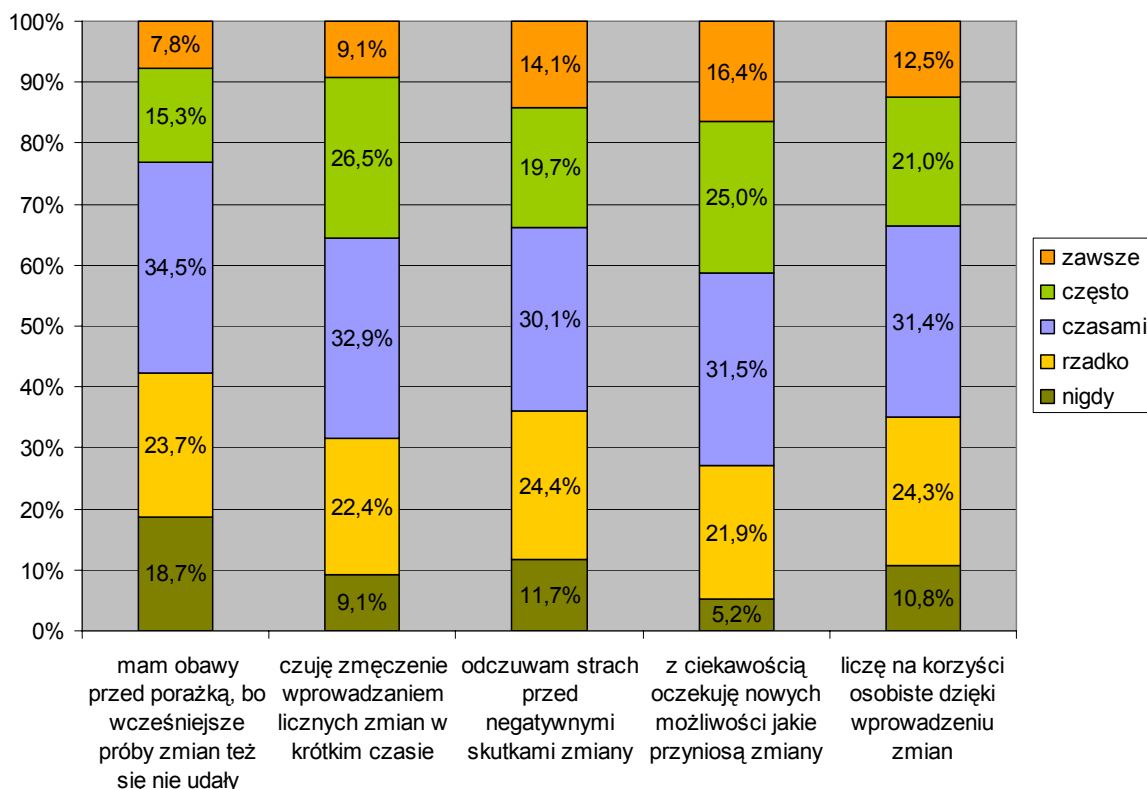
Zaobserwować można tu pewną zależność. Zmiany w sferze życia zawodowego, których skutki nie wykraczają poza miejsce pracy, nie sprawiają aż takich trudności, jak te, które oddziałują na życie osobiste pracowników.

Podsumowując, stwierdzić należy, że nawet zatrudniając osoby starsze wiekiem i nie w pełni sprawne (mamy tu przecież do czynienia z Zakładem Pracy Chronionej) nie koniecznie trzeba obawiać się wdrażania zmian. Jak widać nawet tacy pracownicy skutecznie sobie radzą w procesach przystosowawczych. Przypuszczać tylko można, że wkład kadry zarządzającej jest tutaj nie do przecenienia i realizacja programu zmian była dobrze przygotowana, zwłaszcza pod kątem psychologicznym i społecznym.

Drugi rodzaj zależności, jaki chciałam poznać, dotyczy obaw i nadziei pracowników związanych z wprowadzanymi w Zakładach „EZT” zmianami.

Chcąc porównać, jakie postawy dominują i z jaką częstotliwością występują, poprosiłam respondentów o opisanie tego na skali na podstawie zaproponowanych opcji (wykres nr 15).

**JAK CZĘSTO DOZNAJE PAN(I) DANYCH UCZUĆ,
GDY W PANA(I) ZAKŁADZIE PRACY WPROWADZANE SĄ ZMIANY?**



Uwaga: Na wykresie przedstawiono procent udzielonych odpowiedzi
Źródło: Badania własne

Jakich wskazań najczęściej dokonywali ankietowani? Spójrzmy na odpowiedzi o najczęstszych wskazaniach. 16,4% osób zawsze oczekuje na nowe możliwości, jakie niosą ze sobą zmiany. 26,5% często odczuwa zmęczenie wprowadzaniem licznych zmian w krótkim czasie. Co trzeci respondent wybierał określenie „czasami” we wszystkich opcjach. „Rzadko” padało w przypadku blisko jednej czwartej osób, w każdej opcji. I w końcu 18,7% badanych nigdy nie ma przed porażką obaw, spowodowanych wcześniejszymi nieudanymi próbami wprowadzania zmian w zakładzie pracy.

Z powyższych opinii można pośrednio wnioskować o samych zmianach jakie wprowadzane były w Spółce. Opcja pierwsza „mam obawy przed porażką, bo wcześniejsze próby zmian też się nie udały”, na którą odpowiedziało 23,1% osób używając sformułowań „zawsze” i „często”, a zarazem 42,4% użyło terminów

„rzadko” i „nigdy”, pokazuje, iż pracownicy w większości uznają procesy zmian w firmie za udane i skuteczne. Obniża to ich obawy i dobrze ustosunkowuje na przyszłość.

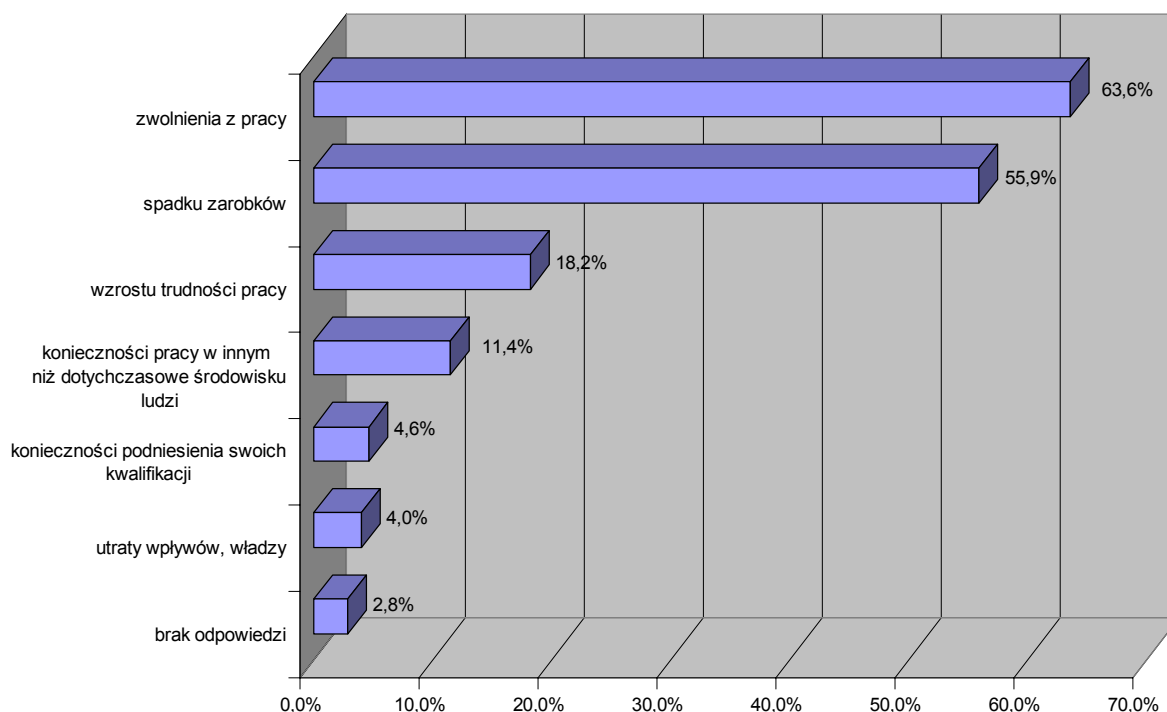
W drugiej opcji „czuję zmęczenie wprowadzaniem licznych zmian w krótkim czasie” znacznie więcej, bo 35,6% osób odpowiedziało „zawsze” i „często”. Oznacza to, że firma wykazuje aktywność w sferze innowacji, a zmiany dokonywane są stosunkowo często.

Pozostałe opcje mówią nam o pewnych uczuciach i postawach związanych z działaniami restrukturyzacyjnymi w przedsiębiorstwie, których uszczegółowienia dokonano w kolejnych dwóch pytaniach skierowanych do osób ankietowanych.

Wyniki pytania „Czego obawia się Pan(i) najczęściej, gdy w Pana(i) miejscu pracy wprowadzane są zmiany?” przedstawia wykres nr 16.

Wykres nr 16

**CZEGO OBAWIA SIĘ PAN(I) NAJCZĘŚCIEJ,
GDY W PANA(I) MIEJSCU PRACY WPROWADZANE SĄ ZMIANY?**



Uwaga: Ankietowani mogli wybrać dwie odpowiedzi – dlatego procenty nie sumują się do 100.

Źródło: Badania własne

Przytłaczająca większość najbardziej obawia się zwolnienia z pracy – 63,6% osób oraz spadku zarobków – 55,9%.

Jak widać ankietowani są niepewni swego losu. Nie zmienia tego nawet fakt zatrudnienia w dynamicznie rozwijającym się przedsiębiorstwie, o stabilnej sytuacji finansowej i rynkowej.

Problem strachu przed utratą pracy jest bardzo szeroki. Możemy rozpatrywać go z punktu widzenia: 1) jednostki, 2) gospodarczej sytuacji Polski, 3) tendencji rozwojowych na świecie.

Ad. 1) Rozważając tę kwestię w kategoriach jednostki ludzkiej, mam na myśli jej lęki i strach przed niechcianą zmianą, przed znalezieniem się w sytuacji trudnej życiowo, z której można się wydostać, ale działania w tym kierunku pochłaniają dużo czasu i wysiłku, a ich efekty są niepewne. Człowiek odczuwa prawdziwą grozę, gdy jego przyszłość jawi się mu w postaci wielkiej niewiadomej. A takie konsekwencje pociąga za sobą utrata miejsca pracy.

Ad. 2) Rozpatrując problem w oparciu o obserwację sytuacji gospodarczej Polski widzimy, że bezrobocie od kilku lat utrzymuje się na wysokim pułapie (17,8% - to stan na koniec marca 2006 roku)¹. Liczba przedsiębiorstw zwalniających pracowników jest ciągle duża, wiele firm bankrutuje lub też zamyka swoje podwoje ze względu na brak opłacalności działań biznesowych. Rozprzestrzenia się szara strefa, w której ludzie uczestniczą z - nazwijmy to wprost - przymuszonej woli. Są do tego najczęściej po prostu zmuszeni trudną sytuacją finansową, co nie zapewnia im niewątpliwie komfortu psychicznego. Dojmująca wizja bezrobocia wnosi niepokój nawet w życie ludzi o ustabilizowanej sytuacji zawodowej i powoduje lęki, które trudno ukoić.

Ad. 3) Strach przed zwolnieniem z pracy nie musi być jednak tylko polską domeną. W krajach Ameryki Północnej oraz Europy Zachodniej od kilkunastu lat mówi się o nowych tendencjach i już je obserwuje. Następuje schyłek ery, w której można było utrzymać jedną posadę do emerytury. Pracę zmienia się często, podobnie jak i samo wykształcenie. Tradycyjnie rozumiana stałość w sferze zawodowej obywateli powoli odchodzi w niepamięć. Takie tendencje pojawiają się już dziś i u nas, ale Polakom po czasach komunizmu jest bardzo trudno do tego przywyknąć i uznać taką sytuację za normalną. Jest to więc w dużej mierze kwestia

¹ Strona internetowa www.stat.gov.pl

wiedzy i właściwego nastawienia psychicznego społeczeństwa. Powstawanie nowych miejsc pracy sprzyja uspokojeniu na rynku i zmniejszeniu nawet irracjonalnych obaw przed koniecznością zmiany pracy.

Udzielone liczne odpowiedzi podkreślające lęk przed spadkiem zarobków są zrozumiałe i uważam, że nie wymagają szerokiego komentarza. Średnia płaca w Polsce nie jest wysoka, a ponadto należy wziąć pod uwagę proporcje i spojrzeć na konkretne liczby – jak niewiele osób zawyża tą średnią, a jak dużo żyje poniżej średniej. W takiej skali utrata części zarobków może wiązać się z być albo nie być tych ludzi. Stąd zrozumiały strach i obawy.

W celu poznania szerszego kontekstu społecznego uszczegółowiłam otrzymane wyniki i zebrałam je w tabeli nr 39.

Tabela nr 39

OBAWY PRACOWNIKÓW W OBLICZU ZMIAN W PRZEDSIĘBIORSTWIE

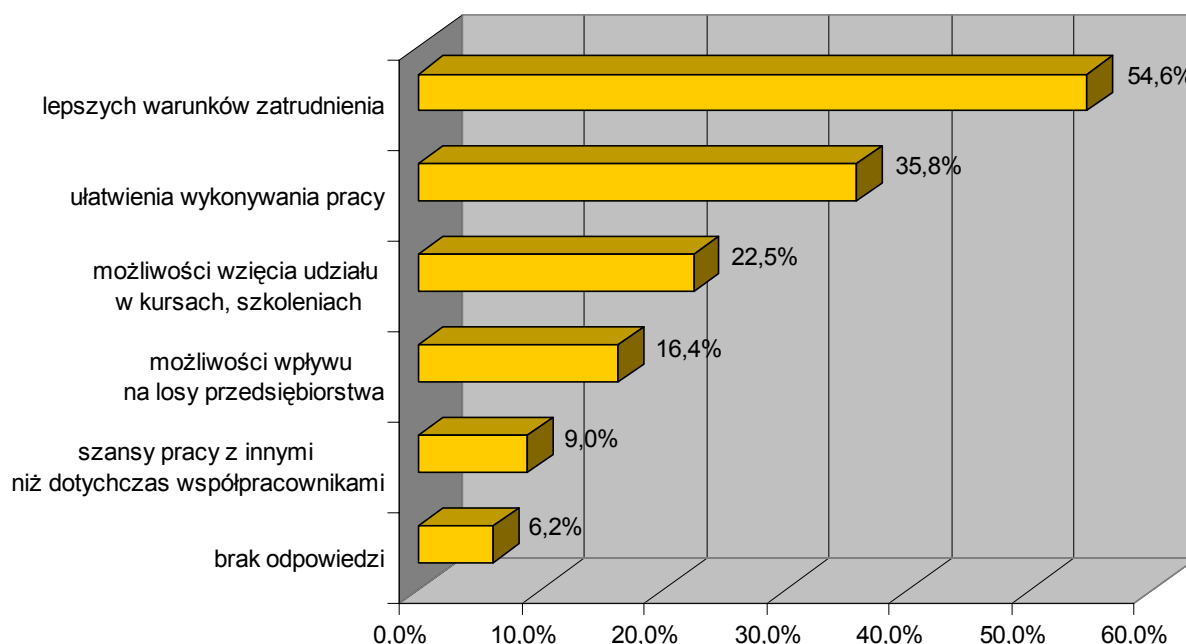
Czego obawia się Pan(i) najczęściej, gdy w Pan(i) miejscu pracy wprowadzane są zmiany?		zwolnienia z pracy	spadku zarobków	utruty wpływów, władzy	wzrostu trudności pracy	konieczności podniesienia swoich kwalifikacji	konieczności pracy w innym niż dotychczasowe środowisku ludzi	brak odpowiedzi
Płeć	kobiety	59,0%	52,1%	3,4%	23,9%	4,3%	9,4%	3,4%
	mężczyźni	65,5%	58,2%	4,6%	14,9%	5,2%	12,9%	2,1%
Stan cywilny	wolny/wolna	65,4%	45,7%	4,9%	22,2%	6,2%	12,3%	1,2%
	żonaty/zamężna	61,3%	59,6%	4,0%	17,8%	4,4%	11,6%	2,7%
Stan rodzinny	nie posiadam dzieci	60,3%	47,9%	4,1%	24,7%	6,8%	9,6%	1,4%
	1 dziecko	66,7%	53,3%	6,7%	16,7%	6,7%	8,3%	1,7%
	2 dzieci	64,0%	67,2%	2,4%	18,4%	3,2%	12,8%	2,4%
	3 i więcej dzieci	66,0%	45,3%	3,8%	11,3%	1,9%	13,2%	3,8%

Uwaga: Ankietowani mogli wybrać maksymalnie dwie odpowiedzi – dlatego procenty nie sumują się do 100.

Źródło: Badania własne

Przeciwstawnym pytaniem było „Czego spodziewa się Pan(i) najczęściej, gdy w Pana(i) miejscu pracy wprowadzane są zmiany?” (wykres nr 17).

**CZEGO SPODZIEWA SIĘ PAN(I) NAJCZĘŚCIEJ,
GDY W PANA(I) MIEJSCU PRACY WPROWADZANE SĄ ZMIANY?**



Uwaga: Ankietowani mogli wybrać dwie odpowiedzi – dlatego procenty nie sumują się do 100.

Źródło: Badania własne

Ponad połowa badanych najczęściej oczekuje lepszych warunków zatrudnienia. A więc znowu istotny okazuje się ten parametr, który m.in. odpowiada za życie osobiste pracowników. Co trzeci ankietowany oczekuje ułatwienia wykonywania pracy. Spora część osób, bo prawie jedna piąta, chce skorzystać na procesie wdrażania zmian, poprzez możliwość edukacji i doskazywania się.

Jak widać ważne dla pracowników „Ezt” są namacalne efekty, które bezpośrednio poprawią ich sytuację w miejscu pracy oraz ich pozycję zawodową. Znacznie rzadziej oczekiwane są tak mało konkretne możliwości jak uzyskanie wpływu na losy przedsiębiorstwa, czy zmiana otoczenia najbliższych współpracowników.

Pogłębiając kontekst socjologiczny uzyskane wyniki uszczegółowiłam w tabeli nr 40.

OCZEKIWANIA PRACOWNIKÓW W OBLICZU ZMIAN W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Czego spodziewa się Pan(i) najczęściej, gdy w Pana(i) miejscu pracy wprowadzane są zmiany?		lepszonych warunków zatrudnienia	możliwości wpływu na losy przedsiębiorstwa	ułatwienia wykonywania pracy	możliwości wzięcia udziału w kursach, szkoleniach	szansy pracy z innymi niż dotychczas współpracownikami	brak odpowiedzi
Płeć	kobiety	50,4%	17,1%	29,9%	23,9%	8,5%	5,1%
	mężczyźni	57,2%	15,4%	40,2%	22,7%	9,3%	5,7%
Stan cywilny	wolny/wolna	63,0%	14,8%	38,3%	25,9%	6,2%	2,5%
	żonaty/zamężna	52,0%	17,8%	35,6%	21,3%	10,2%	6,2%
Stan rodzinny	nie posiadam dzieci	60,3%	19,2%	34,2%	26,0%	6,8%	4,1%
	1 dziecko	50,0%	13,3%	36,7%	31,7%	13,3%	5,0%
	2 dzieci	54,4%	16,8%	42,4%	19,2%	9,6%	2,4%
	3 i więcej dzieci	54,7%	17,0%	26,4%	15,1%	7,5%	11,3%

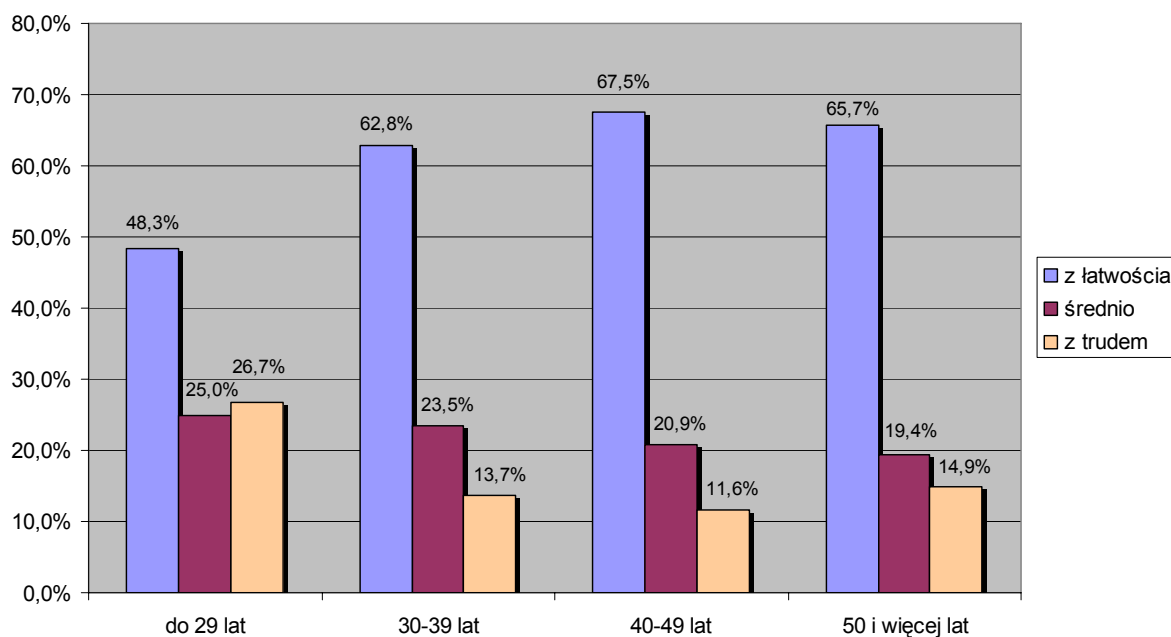
Uwaga: Ankietowani mogli wybrać dwie odpowiedzi – dlatego procenty nie sumują się do 100.

Źródło: Badania własne

Mając obraz zachowań pracowniczych w sytuacji zmian restrukturyzacyjnych postanowiłam sprawdzić prawdziwość hipotezy, która zakładała ścisły związek różnicowania w adaptacji pracowników do zmian organizacyjnych z ich wiekiem, wykształceniem oraz pozycją w hierarchii firmy. Wyniki bardzo czytelnie przedstawiają zaprezentowane niżej wykresy.

Po pierwsze przyjąłam obiegową opinię, iż im starsi wiekiem są pracownicy, tym trudniejszy jest dla nich proces adaptacji do zmian organizacyjnych (wykres nr 18).

WIEK PRACOWNIKÓW A STOPIEŃ PRZYSTOSOWANIA SIĘ DO ZMIAN ORGANIZACYJNYCH

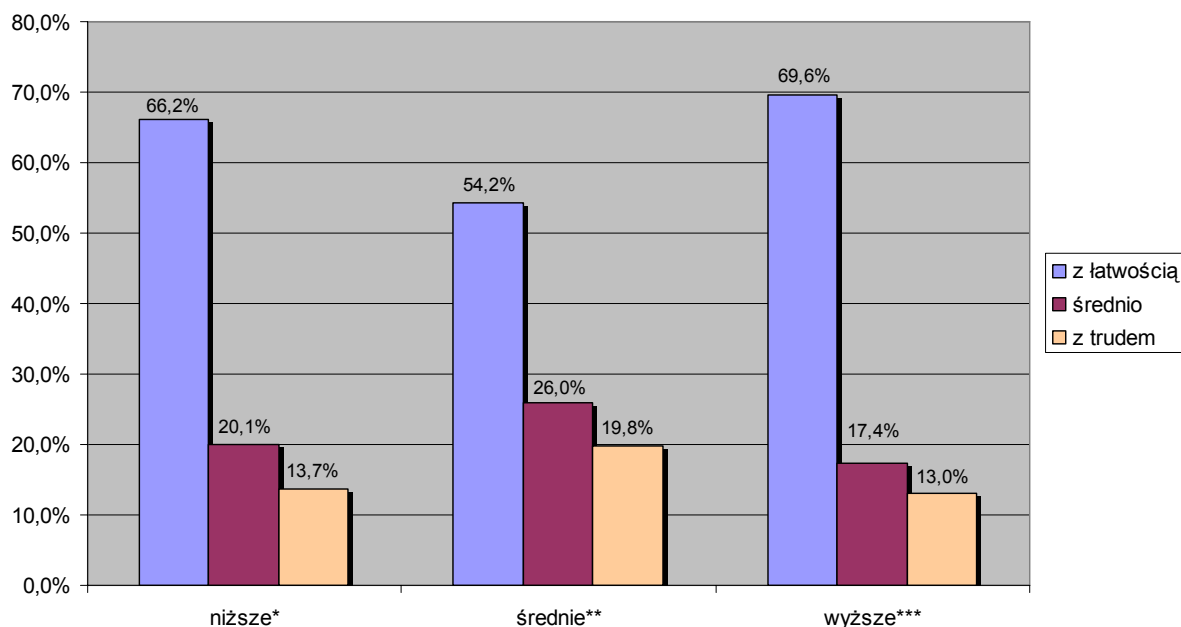


Uwaga: Na wykresie przedstawiono procent udzielonych odpowiedzi.
W celu porównywalności danych każdą kolejną grupę wiekową przyjęto jako 100%.
Źródło: Badania własne

W każdym przedziale wiekowym dominują odpowiedzi, iż pracownicy z łatwością przystosowują się do zmian. Najwięcej odpowiedzi określających stopień adaptacji do zmian jako średni i zdecydowanie najwięcej jako trudny podali respondenci w najniższej grupie wiekowej. Okazuje się, że znacznie lepiej z nowymi sytuacjami i innowacjami w miejscu pracy radzą sobie osoby starsze. Nie potwierdza się więc hipoteza, iż im starsi wiekiem są pracownicy, tym trudniejszy jest dla nich proces adaptacji do zmian organizacyjnych.

Drugie założenie brzmiało: im wyższe wykształcenie pracowników, tym łatwiejszy proces adaptacji do zmian organizacyjnych (wykres nr 19).

WYKSZTAŁCENIE PRACOWNIKÓW A STOPIEŃ PRZYSTOSOWANIA SIĘ DO ZMIAN ORGANIZACYJNYCH



* suma osób z wykształceniem podstawowym i zawodowym

** suma osób z wykształceniem średnim ogólnokształcącym i technicznym

*** suma osób z wykształceniem wyższym humanistycznym i technicznym

Uwaga: Na wykresie przedstawiono procent udzielonych odpowiedzi.

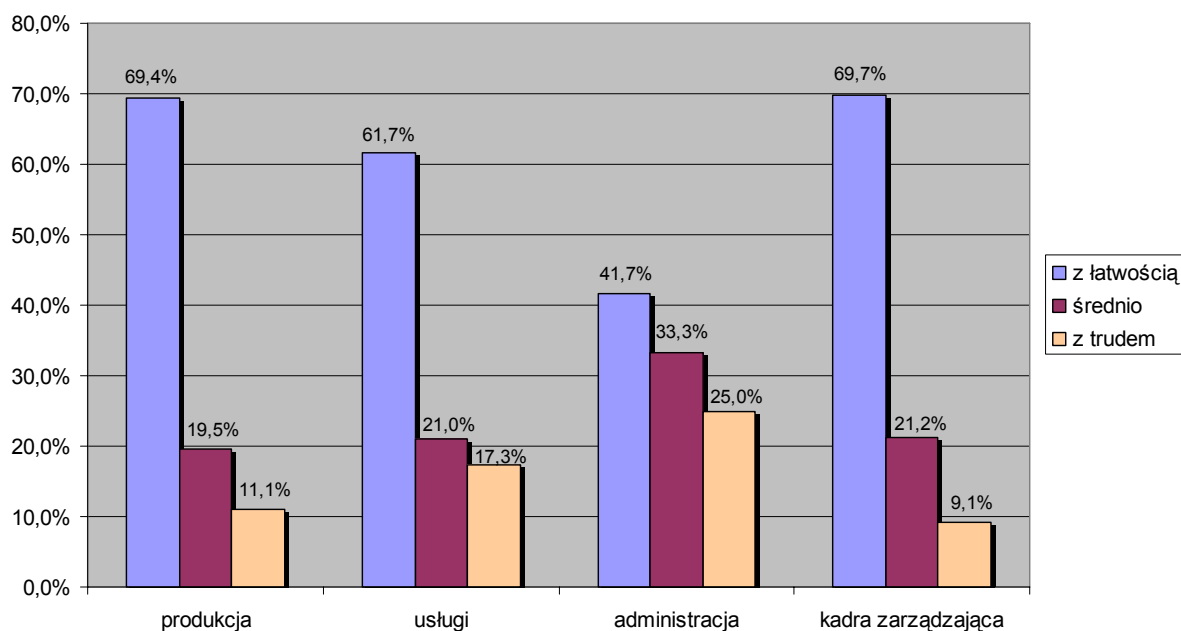
W celu porównywalności danych każdą kolejną grupę przyjęto jako 100%.

Źródło: Badania własne

Jak widać na wykresie nr 19 założenie, iż łatwiej adaptują się do zmian organizacyjnych osoby z wyższym wykształceniem ma swoje uzasadnienie. Choć zauważyć też należy, że odpowiedzi respondentów z niższym wykształceniem są bardzo zbliżone. Natomiast osoby ze średnim wykształceniem zdecydowanie odstają od pozostałych grup i jak widać mają największe trudności z zaakceptowaniem zmian i odnalezieniem się w nowej sytuacji. Nie można więc generalizować i twierdzić, że im wyższe wykształcenie, tym łatwiejszy stopień adaptacji do zmian. Uznać należy, że tak ujęta hipoteza nie znalazła potwierdzenia.

Po trzecie założyłam, iż im pracownicy zajmują wyższe stanowisko pracy, tym łatwiej adaptują się do zmian organizacyjnych (wykres nr 20).

STANOWISKO PRACY A STOPIEŃ PRZYSTOSOWANIA SIĘ DO ZMIAN ORGANIZACYJNYCH



Uwaga: Na wykresie przedstawiono procent udzielonych odpowiedzi.
W celu porównywalności danych każdą kolejną grupę przyjęto jako 100%.
Źródło: Badania własne

Potwierdza się przypuszczenie, iż osoby na najwyższych stanowiskach w firmie, a więc kadra zarządzająca, z największą łatwością przystosowują się do wprowadzanych zmian. Jednakże, jak się okazuje, drudzy w kolejności są pracownicy bezpośrednio produkcyjni. Kolejni to zajmujący się usługami. Nieoczekiwanie największych trudności doświadczają pracownicy administracyjni. Nie sprawdza się więc hipoteza, że im wyższe stanowisko pracy, tym łatwiejszy proces adaptacji do zmian organizacyjnych.

VII. Postawy i zachowania pracowników w sytuacjach konfliktowych wywołanych zmianami restrukturyzacyjnymi w przedsiębiorstwie w świetle badań własnych

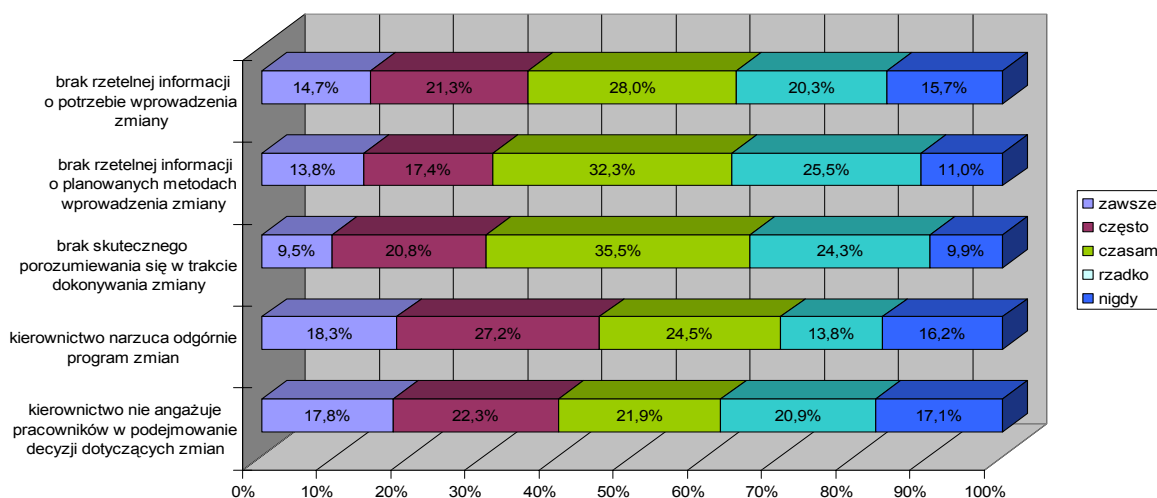
1. Wpływ zmian restrukturyzacyjnych na konfliktowość wśród pracowników

Po pierwszej części badań opisującej postawy i zachowania pracownicze na tle zmian restrukturyzacyjnych, przechodzę w drugiej części do kwestii konfliktów w zakładzie pracy wywołanych tymi zmianami.

Podstawową sprawą jest poznanie przyczyn wybuchających w przedsiębiorstwie konfliktów na tle zmian. Jakimi czynnikami i w jakim stopniu są one spowodowane, jak konfliktowe skutki zmian odbierają pracownicy.

Chcąc zbadać powyższe kwestie przedstawiłam respondentom najczęściej wymieniane w literaturze fachowej powody powstawania konfliktów przy wprowadzaniu zmian w przedsiębiorstwie. Poprosiłam o opinię, na skali od „zawsze” do „nigdy”, z jaką częstotliwością występują one w ich obecnym zakładzie pracy. Wyniki prezentuję na wykresie nr 21.

CZĘSTOTLIWOŚĆ WYSTĘPOWANIA PRZYCZYN KONFLIKTÓW PRZY WPROWADZANIU ZMIAN W PRZEDSIĘBIORSTWIE



Uwaga: Na wykresie przedstawiono procent udzielonych odpowiedzi

Źródło: Badania własne

Sformułowania „zawsze” i „często” wybrane zostały w największej liczbie odpowiedzi w przypadku stwierdzeń, że kierownictwo narzuca odgórnie program zmian (łącznie 45,5% wskazań) oraz nie angażuje pracowników w podejmowanie decyzji dotyczących zmian (w sumie 40,1%).

Odgórnie narzucanie zmian jest książkowym przykładem poważnej wady zarządzania w przedsiębiorstwie. Z moich obserwacji wynika jednakże, że jest to kwestia dyskusyjna. Wyjaśnienia zacznę od prostego faktu, że przecież od tego jest kierownictwo, kadra zarządzająca, aby rządzić, czyli narzucać swoją wolę. Należy to oczywiście robić w mądry sposób, czyli nie wbrew woli osób podwładnych. Liczy się więc właściwie nie samo działanie, pomysł, lecz sposób jego wprowadzenia w życie. Trudno oczekiwać dobrych idei, propozycji, wizji zmian od przeciętnych pracowników zatrudnionych na niskich czy średnich szczeblach hierarchii w przedsiębiorstwie. Niewątpliwie kadra kierownicza powinna ustawicznie podejmować próby stworzenia tak pozytywnej i swobodnej atmosfery w firmie, aby ludzie w niej zatrudnieni, każdy z taką samą szansą, mogli wносить swoje pomysły i rzeczywiście to czynili. Uważam jednak, że wymaga to ogromnego wysiłku i wiele czasu, co przy ogólnych kosztach porównawczo może nie wypaść wcale o wiele korzystniej. Tu dochodzę do sedna sprawy – psychiki ludzkiej, która stoi na przeszkodzie. Tak już jest, że nawet

w dobrze funkcjonujących firmach, przyjaznych pracownikom, ludzie są zawsze bardziej śmiali w małym gronie i to zawsze gronie osób, które pracują na takich samych lub podobnych stanowiskach. Szczerść w rozmowach zaciera się w momencie zetknięcia się z osobą zajmującą wyższe stanowisko, a im wyższe, tym otwartości w bliskim kontakcie coraz mniej. Ludzie niestety powszechnie boją się podejmowania decyzji i odpowiedzialności, która na nich w związku z tym spada. Stąd łatwo im jest krytykować działania innych, nie dając niczego w zamian. A im liczniejsza grupa osób, tym większa inercja. Dodatkowo pracownikom trudno jest spojrzeć z szerszej perspektywy i całościowo na przedsiębiorstwo. W propozycjach zmian pałeczkę pierwszeństwa przejmuje więc prywatą, zamiast korzyści dla ogółu. Dlatego też do sformułowania o szkodliwym wpływie odgórnego narzucania zmian przez kierownictwo podchodzę ostrożnie i z pewnym dystansem.

Co do częstej opinii o nie angażowaniu pracowników w podejmowanie decyzji dotyczących zmian, należy zauważyć, że w tej opcji właśnie równie często wybierano sformułowania „rzadko” i „nigdy” (38,0%). Opinie są dosyć równo rozłożone i widać, że pracownicy mają różne doświadczenia w tej sprawie. Przypuszczać więc można, że szefowie wybierają grono pracowników, z doświadczenia których korzystają i opierają się na ich zdaniu i wiedzy. Wydaje się to być bardzo dobrą metodą – istotna część pracowników jest bowiem angażowana do działań, które to z kolei działania nie tracą na swej sile, bo zajmują się nimi tylko odpowiednie osoby.

Na drugim miejscu pod względem częstości wyboru opcji „rzadko” i „nigdy” znalazło się stwierdzenie o braku rzetelnej informacji o planowanych metodach wprowadzenia zmiany (36,5%). Podobny próg liczby odpowiedzi zdobyło sformułowanie „brak rzetelnej informacji o potrzebie wprowadzenia zmiany”. Choć tutaj odpowiedzi były rozłożone wyjątkowo równo pomiędzy opcjami „zawsze” i „często” – 36,0%, a „rzadko” i „nigdy” – również 36,0%.

Doinformowanie pracowników w sprawie tego, co czeka ich w najbliższej przyszłości jest niezmiernie ważnym elementem wdrażania zmian. Powoduje to zmniejszenie poczucia niepewności, co skutkuje z kolei przychylniejszym nastawieniem do zmian i sprzyjającą, pozbawioną strachu, atmosferą w zakładzie pracy. Osobiście wydaje mi się to, obok dwustronnej komunikacji, najistotniejszym czynnikiem, takim, który zmniejsza stres i zachęca pracowników do współdziałania.

Wspominając o komunikacji, jedną z opcji poddanych ocenie był brak skutecznego porozumiewania się w trakcie dokonywania zmian. Tutaj największa

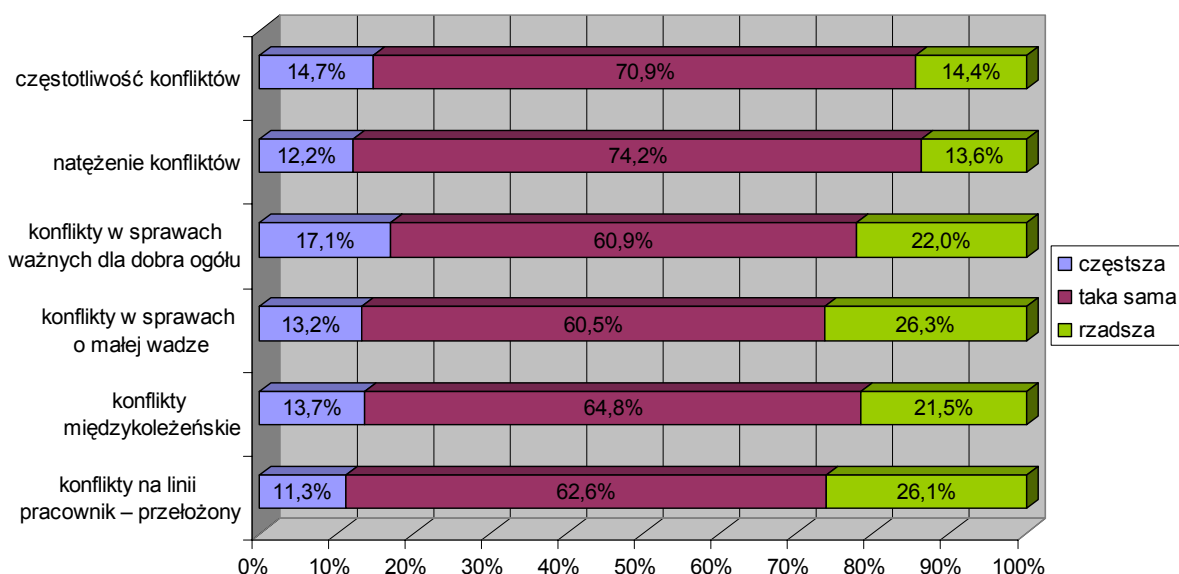
liczba osób - 35,5% - wybrała określenie „czasami”. Zwrócić uwagę należy w tym przypadku na to, że komunikacja jest czynnością dwustronną, czyli np. winą za nieudane kontakty nie można obciążać tylko jednej strony, tutaj zarządu. Opcję tę, w przeciwieństwie do pozostałych w omawianym zestawie odpowiedzi, traktuję jako ocenę obustronną przełożonych, a zarazem podwładnych.

Podsumowując temat przyczyn powstawania konfliktów przy wprowadzaniu zmian w firmie „EZT” zauważalny staje się brak wyraźnie przeważających ocen pozytywnych nad negatywnymi, czy na odwrót. Odpowiedzi są zrównoważone i sugerują sprzyjający klimat, i raczej dobre dotychczasowe doświadczenia pracowników w kwestii konfliktów na tle wdrażanych zmian.

Zadając kolejne pytanie chciałam zbadać w jakim stopniu dokonywane w zakładzie pracy zmiany wpłynęły na konflikty między pracownikami. Sferą moich zainteresowań objęłam częstotliwość z jaką powstawały konflikty, siłę z jaką zaczęły wybuchać, a także, które z konfliktów w danych relacjach osobowych oraz co do istotności przedmiotu sporów zaczęły dominować w rezultacie przeprowadzanych zmian w przedsiębiorstwie. Wyniki przedstawia wykres nr 22.

Wykres nr 22

WPŁYW DOKONYWANYCH ZMIAN NA KONFLIKTY MIĘDZY PRACOWNIKAMI



Uwaga: Na wykresie przedstawiono procent udzielonych odpowiedzi

Źródło: Badania własne

Wykres ten czytelnie oddaje tendencje, jakie wynikają z odpowiedzi. Zdecydowana większość respondentów, w granicach od 60,5% do 74,2% uznała we wszystkich opcjach, iż zmiany nie wpłynęły w żaden sposób na konflikty w miejscu pracy. Zwłaszcza opinia ta objęła częstotliwość i natężenie konfliktów (odpowiednio 70,9% i 74,2%). Zauważalne, że średnio jedna czwarta ankietowanych pracowników uznała, iż konflikty, czy to w sprawach o wysokiej randze ważności, czy o małej wadze, tak jak i konflikty koleżeńskie oraz z przełożonymi, stały się rzadsze.

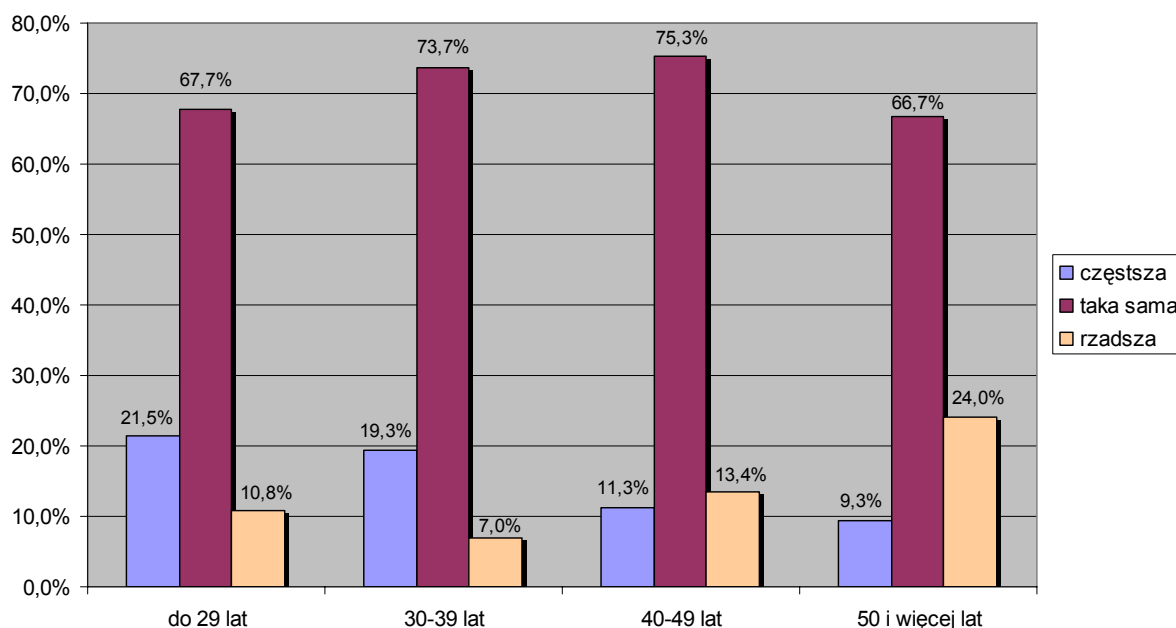
Wyniki te bardzo mnie zaskoczyły w pozytywny sposób, ponieważ w rezultacie studiów literaturowych moje nastawienie do psychospołecznych rezultatów zmian restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwach było negatywne. Zmiany często traktowane były jako zło konieczne. Etap ich wdrażania to bez mała trzęsienie ziemi, skutkujące dużymi kosztami i licznymi ofiarami. Może mój opis wrażeń po lekturach, w tym również czasopism naukowych, jest zbyt obrazowy, ale takie były właśnie moje spostrzeżenia. Bardzo jestem zadowolona, że nie znalazły one potwierdzenia w przeprowadzonych badaniach.

Nie można oczywiście w prosty sposób wyników tych uogólniać, ale budujący jest fakt, że są takie przedsiębiorstwa, czy w większości, czy w mniejszości – to wykazać musiałyby dalsze liczne badania, które w tak łagodny sposób wdrażają nowości, minimalizując przy tym skutecznie wszelkie negatywne konsekwencje.

Dysponując wiedzą na temat wpływu zmian restrukturyzacyjnych na konfliktowość wśród pracowników można zbadać stopień podatności na konflikty pod wpływem takich cech jak wiek pracowników, ich wykształcenie oraz pozycja w hierarchii firmy. W dalszej części pracy przedstawiam na wykresach wyniki tych badań.

Postawiłam następującą hipotezę: im młodszy pracownicy, tym częściej angażują się w konflikty (wykres nr 23).

WIEK PRACOWNIKÓW A CZĘSTOTLIWOŚĆ WCHODZENIA W KONFLIKTY

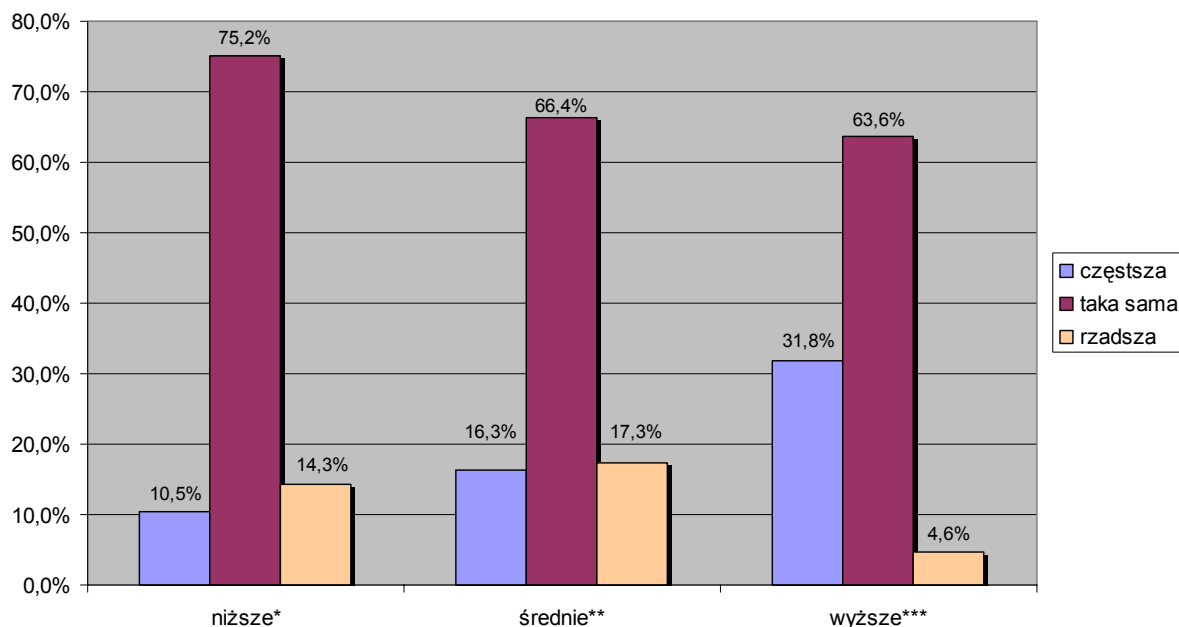


Uwaga: Na wykresie przedstawiono procent udzielonych odpowiedzi.
W celu porównywalności danych każdą kolejną grupę wiekową przyjęto jako 100%.
Źródło: Badania własne

Stwierdzenie, iż częstotliwość konfliktów jest taka sama w powtarzalnych standardowych sytuacjach, jak i w sytuacjach wdrażania zmian, zdecydowanie dominuje. Porównując odpowiedzi, że konflikty występują częściej oraz takie, które wskazują na rzadsze ich występowanie łatwo daje się zauważyć różnice. I rzeczywiście sprawdza się hipoteza, że im pracownik jest młodszy, tym częściej bierze udział w konfliktach w firmie.

Kolejna hipoteza była następującej treści: im niższe wykształcenie pracowników, tym częstszy ich udział w konfliktach (wykres nr 24).

WYKSZTAŁCENIE PRACOWNIKÓW A CZĘSTOTLIWOŚĆ WCHODZENIA W KONFLIKTY



* suma osób z wykształceniem podstawowym i zawodowym

** suma osób z wykształceniem średnim ogólnokształcącym i technicznym

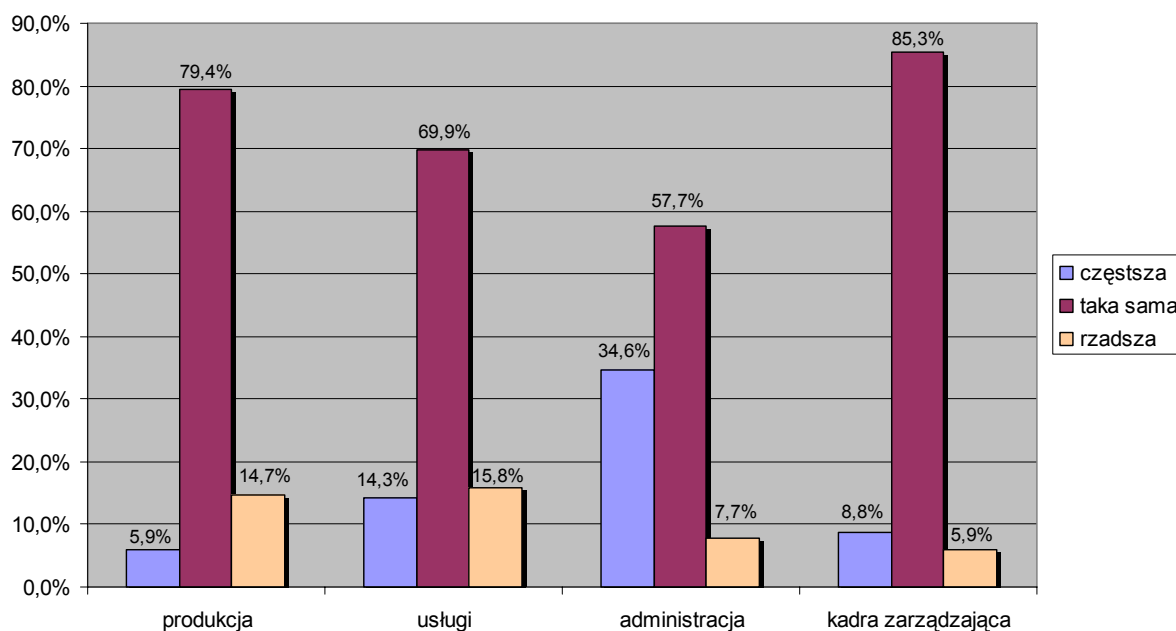
*** suma osób z wykształceniem wyższym humanistycznym i technicznym

Uwaga: Na wykresie przedstawiono procent udzielonych odpowiedzi.
W celu porównywalności danych każdą kolejną grupę przyjęto jako 100%.
Źródło: Badania własne

Wyniki przedstawione na wykresie nr 24 w bardzo wyraźny sposób obalają przyjętą hipotezę. Okazuje się, że częstotliwość konfliktów rośnie wraz ze wzrostem wykształcenia respondentów.

I w końcu hipoteza zakładająca, iż im niższe jest zajmowane stanowisko pracy, tym częstszy udział pracowników w konfliktach (wykres nr 25).

STANOWISKO PRACY A CZĘSTOTLIWOŚĆ WCHODZENIA W KONFLIKTY



Uwaga: Na wykresie przedstawiono procent udzielonych odpowiedzi.
W celu porównywalności danych każdą kolejną grupę przyjęto jako 100%.
Źródło: Badania własne

Jak wynika z danych zobrazowanych na wykresie, hipoteza, iż w parze z niższym stanowiskiem w przedsiębiorstwie idzie częstszy udział w konfliktach nie znajduje swojego uzasadnienia. Najczęściej bowiem w konfliktach pod wpływem zmian biorą udział pracownicy administracji. Natomiast osoby produkcyjne najrzadziej ze wszystkich grup porównawczych angażują się w konflikty.

2. Postrzeganie przez respondentów konfliktów powstałych na tle zmian

Badając konfliktowość w przedsiębiorstwie na tle przeprowadzanych zmian chciałam poznać subiektywne opinie pracowników o skutkach tych konfliktów. Pytania zostały zadane w formie prośby o ogólne obserwacje respondentów, co jednocześnie daje nam obraz ich postaw i stosunku do nowej sytuacji.

Najczęściej pierwsze na myśl przychodzą niekorzystne rezultaty sporów i nieporozumień. Przedstawiłam ankietowanym osobom kilka punktów do wyboru, z możliwością wybrania nawet dwóch opcji (tabela nr 41).

Tabela nr 41

NEGATYWNE SKUTKI KONFLIKTÓW WYNIKŁYCH NA TLE ZMIAN W ZAKŁADZIE PRACY

L.p.	Jakie są w Pana(i) zakładzie pracy negatywne skutki konfliktów wynikłych na tle zmian?	L	%
1.	klimat podejrzliwości, braku zaufania	160	49,4
2.	pogłębianie się różnic między ludźmi	102	31,5
3.	brak ochoty do współpracy	86	26,5
4.	utrata wykwalifikowanych pracowników	32	10,0
5.	obniżenie jakości pracy	30	9,3
6.	obniżenie wydajności pracy	28	8,6
7.	brak odpowiedzi	23	7,0

Uwaga: Ankietowani mogli wybrać dwie odpowiedzi – dlatego procenty nie sumują się do 100, a liczby do 324.

Źródło: Badania własne

Na klimat podejrzliwości i braku zaufania, jako negatywnego skutku konfliktów spowodowanych zmianami, wskazała połowa respondentów. Wzajemne zaufanie, szacunek pracowników do siebie nawzajem i do przełożonych, otwartość w kontaktach międzyludzkich są elementami podstawowymi dobrej atmosfery i efektywnej współpracy, które sprawiają, że firma prawidłowo funkcjonuje i rozwija się w obranym kierunku. Gdy mówi się o skutkach konfliktów, wymieniane są często te najbardziej mierzalne, które łatwo zaobserwować i naprawić, przywracając przedsiębiorstwu równowagę. I takie również zostały poddane ocenie w ankiecie, o czym piszę poniżej. Natomiast atmosfera w konkretnej firmie jest czymś trudno

uchwytnym i nie dającym się wpisać w szablony, co niezmiernie utrudnia jej ewentualną rekonstrukcję. Wyniki moich badań nie napawają więc optymizmem. Klimat firmy, który jest czynnikiem tak niezmiernie istotnym, łatwo jest zniszczyć, a niezwykle trudno odbudować. A właśnie jego zakłócenie okazało się najczęstszym i najpoważniejszym skutkiem konfliktów.

Jedna trzecia respondentów wskazała na pogłębianie się różnic między ludźmi (31%) oraz powstały po sporach brak ochoty do współpracy (27%). Jak widać, chociaż zewnętrzne objawy konfliktu są możliwe do szybkiego usunięcia, w ludziach pozostaje pamięć o okresach nieporozumień, scysji, nieprzyjemnej wymiany zdań lub nieprzyjaznych zachowań. Trudno jest im zapomnieć i nawet już po załagodzeniu sytuacji i rozwiązaniu problemów pozostają pewne antagonizmy, często skrywane, które przy najbliższej sprzyjającej im okazji, ujrzą światło dzienne. Mogą stanowić zarzewie nowych sporów, a na pewno z ukrycia utrudniają pracę.

Poniżej 10,0% badanych osób wymieniło jako negatywne skutki konfliktów, obniżenie jakości i wydajności pracy, a równe 10,0% wybrało utratę wykwalifikowanych pracowników. To właśnie są te czynniki, które łatwo zmierzyć, opisać, porównać, o czym wspomniałam wcześniej. Jak widać nie są to często występujące efekty sytuacji konfliktowych i przypuszczalnie należą do sfery działań, w których pracownicy dobrze sobie radzą i potrafią je kontrolować. Zastanawia mnie tylko pewien fakt, który zaznaczyłam we wcześniejszych opisach wyników ankiety, że pracownikom poddanym badaniom z trudem przychodziła ocena ich wydajności i efektów pracy. Czy więc te niecałe 10% przyznane jakości i wydajności pracy nie wynikają czasem z nieumiejętności ich oceny? Trudno jest odpowiedzieć na to pytanie. Problem ten musiałby zostać poddany długookresowej ocenie specjalisty, aby można było potwierdzić lub obalić takie wnioski. Jakkolwiek nie zostałyby one jednak zweryfikowane, to zakładać można z dużą pewnością, że jednak proporcje w zaprezentowanych negatywnych skutkach konfliktów na tle zmian nie uległyby bardzo znacznym przeobrażeniom, a więc możemy przyjąć te stosunki za prawdziwe.

W celu sprawdzenia jak kształtują się opinie pracowników ze względu na ich doświadczenie zawodowe dokonano obliczeń jak w tabeli nr 42.

NEGATYWNE SKUTKI KONFLIKTÓW W OPINII RESPONDENTÓW

Jakie są w Pana(i) zakładzie pracy negatywne skutki konfliktów wynikłych na tle zmian?		klimat podejrzliwości, braku zaufania	pogłębianie się różnic między ludźmi	brak ochoty do współpracy	obniżenie wydajności pracy	obniżenie jakości pracy	utrata wykwalifikowanych pracowników	brak odpowiedzi
Płeć	kobiety	43,6%	52,1%	3,4%	23,9%	4,3%	9,4%	3,4%
	mężczyźni	53,1%	58,2%	4,6%	14,9%	5,2%	12,9%	2,1%
Całkowity staż pracy	do 10 lat	58,7%	45,7%	4,9%	22,2%	6,2%	12,3%	1,2%
	11-20 lat	39,1%	59,6%	4,0%	17,8%	4,4%	11,6%	2,7%
	21-30 lat	46,2%	55,6%	22,2%	5,6%	27,8%	5,6%	11,1%
	31-40 lat	53,6%	55,6%	22,2%	5,6%	27,8%	5,6%	11,1%
	41 i więcej lat	44,4%	47,9%	4,1%	24,7%	6,8%	9,6%	1,4%
Stanowiska pracy	administracja	40,0%	36,7%	36,7%	13,3%	20,0%	20,0%	0,0%
	kadra zarządzająca	29,4%	44,1%	32,4%	5,9%	2,9%	11,8%	0,0%
	produkcja	31,7%	36,6%	31,7%	4,9%	9,8%	9,8%	7,3%
	usługi	58,7%	27,4%	23,1%	8,7%	8,7%	8,2%	8,2%

Uwaga: Ankietowani mogli wybrać dwie odpowiedzi – dlatego procenty nie sumują się do 100.

Źródło: Badania własne

W ocenie pozytywnych skutków konfliktów nie zanotowałam tak skokowych znacznych różnic (tabela nr 43).

**POZYTYWNE SKUTKI KONFLIKTÓW WYNIKŁYCH NA TLE ZMIAN
W ZAKŁADZIE PRACY**

L.p.	Jakie są w Pana(i) zakładzie pracy pozytywne skutki konfliktów wynikłych na tle zmian?	L	%
1.	zacieśnienie kontaktów między ludźmi	108	33,3
2.	sprawniejszy przepływ informacji	101	31,2
3.	rozwiązanie zadawnionych sporów	71	21,9
4.	wzrost zaangażowania się pracowników w sprawy firmy	49	15,1
5.	wzrost efektywności działania	38	11,7
6.	brak odpowiedzi	28	8,6
7.	wzrost kreatywności	25	7,7

Uwaga: Ankietowani mogli wybrać dwie odpowiedzi – dlatego procenty nie sumują się do 100, a liczby do 324.

Źródło: Badania własne

Jedna trzecia osób podała jako najkorzystniejsze zacieśnienie kontaktów między ludźmi. A więc znowu układy międzyludzkie stały się najważniejszym elementem, którego zmianę ankietowani odczuli i uznali za istotną. Łatwo zauważalne jest przy tym, że wzajemne stosunki wśród pracowników firmy równie łatwo mogą ulec poprawie, co i pogorszeniu (jak w powyżej opisywanych negatywnych skutkach konfliktów).

Prawie tyle samo osób wybrało sprawniejszy przepływ informacji jako pozytywny rezultat mający miejsce po okresie zmian. Jest to niezwykle korzystny efekt, taki, który procentować będzie i w kolejnych próbach restrukturyzacji. Szybko działające kanały informacyjne to sprawna komunikacja międzyludzka, łatwość porozumiewania się, co bezpośrednio wpływa na zmniejszenie zatargów i nieporozumień w firmie.

Rozwiązanie zadawnionych sporów jest zdaniem co piątej osoby pozytywnym skutkiem konfliktów w badanej firmie. Poważny konflikt działa więc jak katharsis - oczyszcza atmosferę, prowadzi do wyjaśnienia licznych, na co dzień skrywanych nieporozumień. Takie sytuacje są niezwykle potrzebne w każdym rodzaju związków w komórkach społecznych, zwłaszcza tam, gdzie ludzie wyjątkowo starają się powstrzymać swoje emocje, starają się zachowywać bezkonfliktowo, tak jak np. w swoim zakładzie pracy. Większość zmian wywołuje mocne wrażenia, pobudza do

wyartykułowania swych uczuć, głównie tych negatywnych, nawarstwionych przez dłuższy czas i, w sprzyjających okolicznościach, powoduje rozwiązanie problemów, poprawę wzajemnych relacji oraz buduje grunt do dalszej efektywnej i pozbawionej uprzedzeń współpracy.

Wzrost zaangażowania się pracowników w sprawy firmy zauważyło 15,1% badanych osób. Mniejsza liczba osób stwierdziła wzrost efektywności działania oraz wzrost kreatywności. I znowu, o czym już wspominałam, nieliczni respondenci wybrali opcje, które wprost mówią o ich efektach pracy i wysiłkach własnych.

Ocenę pozytywnych skutków konfliktów z uwypukleniem doświadczenia zawodowego pracowników przedstawia tabela nr 44.

Tabela nr 44

POZYTYWNE SKUTKI KONFLIKTÓW W OPINII RESPONDENTÓW

Jakie są w Pana(i) zakładzie pracy pozytywne skutki konfliktów wynikłych na tle zmian?		rozwiązanie zadawanych sporów	zacieśnienie kontaktów między ludźmi	sprawniejszy przepływ informacji	wzrost zaangażowania się pracowników w sprawy firmy	wzrost kreatywności	wzrost efektywności działania	brak odpowiedzi
Płeć	kobiety	22,2%	41,0%	33,3%	13,7%	4,3%	10,3%	2,6%
	mężczyźni	22,7%	29,4%	30,9%	16,0%	9,8%	12,4%	10,3%
Całkowity staż pracy	do 10 lat	23,9%	30,4%	40,2%	10,9%	8,7%	14,1%	1,1%
	11-20 lat	17,4%	39,1%	37,7%	11,6%	10,1%	14,5%	2,9%
	21-30 lat	26,4%	35,2%	24,2%	16,5%	7,7%	8,8%	11,0%
	31-40 lat	16,1%	26,8%	23,2%	25,0%	3,6%	10,7%	16,1%
	41 i więcej lat	22,2%	44,4%	11,1%	11,1%	11,1%	11,1%	44,4%
Stanowiska pracy	administracja	23,3%	36,7%	23,3%	13,3%	26,7%	10,0%	3,3%
	kadra zarządzająca	17,6%	47,1%	32,4%	5,9%	11,8%	8,8%	0,0%
	produkcja	12,2%	53,7%	31,7%	17,1%	7,3%	12,2%	2,4%
	usługi	24,5%	26,9%	33,2%	16,3%	4,8%	12,0%	10,6%

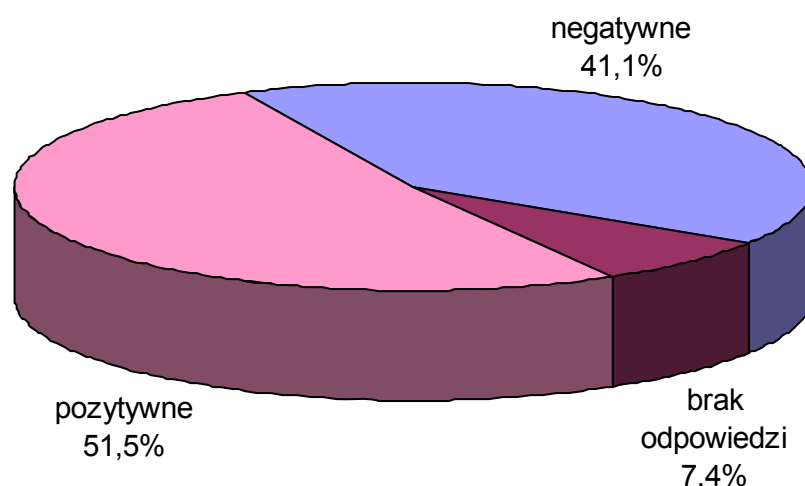
Uwaga: Ankietowani mogli wybrać dwie odpowiedzi – dlatego procenty nie sumują się do 100.

Źródło: Badania własne

Poznanie skutków konfliktów wywołanych zmianami nie oddaje w pełni obrazu sytuacji. Ważne było poznanie, które z nich – negatywne czy pozytywne – przeważają zdaniem respondentów (wykres nr 26).

Wykres nr 26

**DOMINUJĄCE SKUTKI KONFLIKTÓW WYNIKŁYCH NA TLE ZMIAN
W ZAKŁADZIE PRACY**



Źródło: Badania własne

Połowa osób uznała, że pozytywne rezultaty sytuacji konfliktowych przeważają w ich zakładzie pracy. Te 51,5% osób, które tak odpowiedziały na postawione pytanie, procentowo stanowi większość, ale nie jest to zadowalająca dominacja. Bowiem aż 41,1% osób wskazało na przewagę negatywnych skutków. Wyniki te wypadają względnie korzystnie, ale nie są w pełni satysfakcjonujące.

Postanowiłam zbadać, czy istnieje następująca zależność: nastawienie pracowników umysłowych do zmian jest najczęściej pozytywne i wpływa jednocześnie na pozytywną ocenę skutków konfliktów wywołanych tymi zmianami.

Tabela korelacyjna nr 3 oraz obliczenia za pomocą testu χ^2 przedstawiają weryfikację tej hipotezy.

**NASTAWIENIE PRACOWNIKÓW UMYSŁOWYCH DO PLANOWANYCH ZMIAN
A OCENA SKUTKÓW KONFLIKTÓW
WYWOŁANYCH ZMIANAMI RESTRUKTURYZACYJNYMI**

NASTAWIENIE DO ZMIAN	OCENA SKUTKÓW KONFLIKTÓW		SUMA
	POZYTYWNA	NEGATYWNA	
POZYTYWNE	23	6	29
OBOJĘTNE	15	8	23
NEGATYWNE	5	7	12
SUMA	43	21	64

Uwaga: Nie ujęto braku odpowiedzi

Źródło: Badania własne

Postawiono hipotezę zerową: pomiędzy nastawieniem pracowników umysłowych do planowanych zmian a ich oceną skutków konfliktów wywołanych zmianami restrukturyzacyjnymi nie ma związku oraz hipotezę alternatywną: pomiędzy nastawieniem pracowników umysłowych do planowanych zmian a ich oceną skutków konfliktów wywołanych zmianami restrukturyzacyjnymi związek zachodzi.

Hipotezę zerową zweryfikowano na poziomie istotności $\alpha = 0,05$ i ss = 2.

Po dokonaniu obliczeń¹ okazało się, iż $\chi^2_{\text{obliczone}} = 5,52 < \chi^2_{\text{odczytane}(0,05)} = 5,991$ dlatego też nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej, nie wykryto związku.

¹ Obliczenia statystyczne do tabeli korelacyjnej nr 3 znajdują się na s. 283

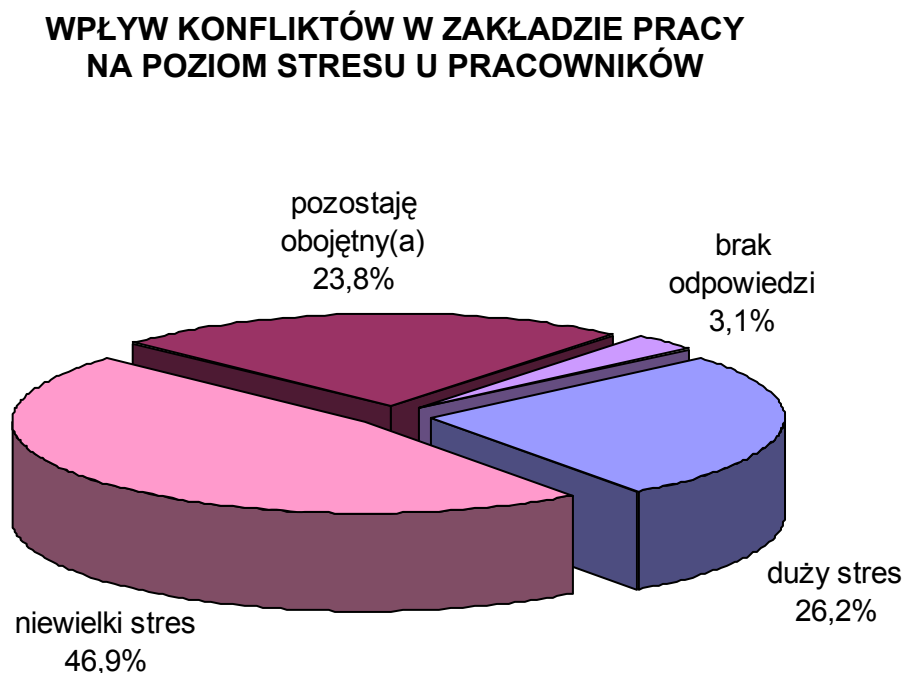
3. Kształtowanie się zachowań respondentów w obliczu konfliktów w zakładzie pracy

Postawy i zachowania ludzi w danej grupie społecznej są zależne od bardzo wielu czynników. Zwłaszcza w specyficznych sytuacjach rodzą się różnorakie, często trudne do przewidzenia reakcje. Wspólnym elementem oddziałującym na zachowania w miejscu pracy, zwłaszcza w momentach silnych emocji, którymi naznaczone są zmiany i konflikty, jest stres. W mniejszym lub większym stopniu dotyka on praktycznie wszystkich pracowników. Różny jest tylko poziom umiejętności radzenia sobie ze stresem, tak jak i różne są narzędzia, którymi kadra zarządzająca dysponuje w celu zapobiegania i przeciwdziałania.

Wydaje się, że im lepsza polityka personalna kierownictwa, im bardziej przyjazna jest atmosfera w miejscu pracy, włączając w to sprawny przepływ informacji i efektywną komunikację, tym poziom stresu powstający u pracowników w szczególnie trudnych sytuacjach, winien być niższy i łatwiejszy do zwalczania.

Zapytałam ankietowanych o to, jaki poziom stresu powodują u nich konflikty w miejscu pracy (wykres nr 27).

Wykres nr 27



Źródło: Badania własne

Blisko połowa osób określiła poziom stresu jako niewielki. Uważam to za dobry wynik. Oznacza on, że spółka „EZT” jest firmą dobrze przygotowaną do zmian, a kierownictwu nie obce jest zarządzanie konfliktami. Tworzy ono właściwy klimat i dba o swój społeczny kapitał.

Z poprzednich pytań i odpowiedzi na nie wynikało też przecież, że po pierwsze w firmie „EZT” przeważają pozytywne skutki konfliktów, a po drugie zmiany nie wpływają w znacząco niekorzystny sposób na konfliktowość między pracownikami. Ma to ogromny wpływ właśnie na poziom stresu osobistego. Dobre doświadczenie niweluje niepewność, dodaje odwagi i wzmacnia poczucie bezpieczeństwa. Dodatkowo, jeżeli grupę społeczną stanowią w większości jednostki o tak pozytywnym nastawieniu, to ich wzajemne na siebie oddziaływanie przeciwdziała skutecznie naturalnym obawom i lękom.

26,2% respondentów przyznało się do dużego stresu. Liczebnie podobna grupa, bo 23,8% osób, uznała, że pozostaje obojętna na stres. Wysoki poziom stresu u co czwartej osoby jest niepokojący, ale skala zjawiska nie jest aż tak zatrważająca w porównaniu z pozostałymi wynikami. Zastanawiające jest natomiast jak można zachować obojętność w sytuacji stresowej. Czy opcję tę wybrały osoby, które nie zdają sobie sprawy z własnych odczuć lub nie chcą się do nich przyznać, czy też takie, które potrafią się odizolować, nie wchodzić w konflikty. Podchodzą do życia z wrodzonym lub wyuczonym dystansem. Trudno jest jednak uwierzyć, że aż jedną czwartą mogłyby stanowić osoby wykazujące wysoką odporność na stres i nie przejmujące się warunkami w pracy. Osobami, które wybrały omawianą opcję mogły też być takie, które stres utożsamiają ze stanem zdenerwowania, co jest często spotykane w potocznym języku osób o niższym wykształceniu.

Dogłębniej chciałam zbadać, czy prawdziwe jest założenie, iż wprowadzane w przedsiębiorstwie zmiany wpływają silnie w negatywny sposób na stopień konfliktowości wśród zatrudnionej kadry i powodują zwiększony poziom stresu.

Weryfikację hipotezy przedstawia tabela korelacyjna nr 4 wraz z obliczeniami za pomocą testu χ^2 .

NATĘŻENIE KONFLIKTÓW POD WPŁYWEM ZMIAN W PRZEDSIĘBIORSTWIE A POZIOM STRESU U PRACOWNIKÓW

NATĘŻENIE KONFLIKTÓW	POZIOM STRESU U PRACOWNIKÓW			SUMA
	WYSOKI	OBOJĘTNY	NISKI	
SILNIEJSZE	14	15	6	35
TAKIE SAMO	52	108	51	211
SŁABSZE	7	14	15	36
SUMA	73	137	72	282

Uwaga: Nie ujęto braku odpowiedzi

Źródło: Badania własne

Postawiono hipotezę zerową: pomiędzy natężeniem konfliktów pod wpływem zmian w przedsiębiorstwie a poziomem stresu u pracowników nie ma związku oraz hipotezę alternatywną: pomiędzy natężeniem konfliktów pod wpływem zmian w przedsiębiorstwie a poziomem stresu u pracowników związek zachodzi.

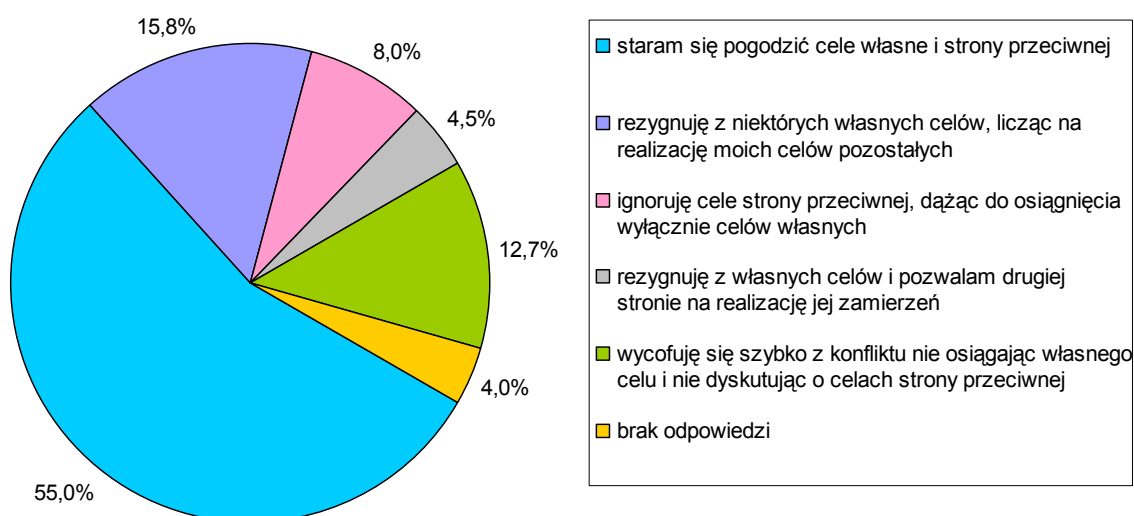
Hipotezę zerową zweryfikowano na poziomie istotności $\alpha = 0,05$ i $ss = 4$.

Po dokonaniu obliczeń¹ okazało się, iż $\chi^2_{obliczone} = 9,42 < \chi^2_{odczytane(0,05)} = 9,488$ dlatego też nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej, nie wykryto związku.

Przedmiotem moich naukowych zainteresowań były zachowania pracowników w trakcie konfliktów spowodowanych zmianami. Chciałam się dowiedzieć jakie strategie przyjmują w takich sytuacjach i jakie reakcje są najpowszechniejsze, a jakie najrzadsze (wykres nr 28).

¹ Obliczenia statystyczne do tabeli korelacyjnej nr 4 znajdują się na s. 284

NAJCZĘSTSZE ZACHOWANIA PRACOWNIKÓW W SYTUACJACH KONFLIKTOWYCH



Źródło: Badania własne

Każdy sposób zachowania przedstawiony powyżej ma swoją nazwę fachową i w literaturze przyjmuje miano strategii działań w konflikcie. Starania o realizację celów własnych i jednocześnie celów strony przeciwnej to strategia integracyjna, na której obie strony zyskują. Stosuje ją ponad połowa osób badanych. Jest to sposób najbardziej godny polecenia w warunkach, gdy skłócone strony pracują ze sobą i współpraca między nimi będzie również miała miejsce w przyszłości. Stąd zadowalający jest fakt, iż najczęściej stosowana jest właśnie strategia integracyjna i ona prawdopodobnie powoduje, że konflikty w wyniku wdrażania zmian nie wzbierają na sile i skutkują w przeważającej mierze pozytywnymi rozwiązaniami.

Żadna z pozostałych strategii nie ma aż tak znaczącej przewagi.

Na drugim miejscu (15,8%) uplasował się kompromis, jaki zawierają ankietowani w celu wybrnięcia z sytuacji konfliktowej. Jest to sposób godzący obie strony, pod warunkiem umiejętnej rezygnacji z niektórych obranych celów. Niewiele mniej, bo 12,7% osób, popiera szybkie wycofywanie się z konfliktu, uniknięcie sporów i kryzysów. Osoby takie wolą zrezygnować z realizacji potrzeb w zamian za względny ład i spokój.

I już tylko po kilka procent osób obiera strategię współzawodnictwa (8,0%) oraz łagodzenia (4,5%). Pierwsza z nich to uparte dążenie do celów własnych przy

całkowitej ignorancji strony przeciwnej. Druga objawia się odwrotnym zachowaniem, a więc rezygnacją z własnych celów i pełną zgodą na realizację zamierzeń drugiej strony.

Na podstawie powyższych wyników można stwierdzić, że pracownicy „EZT” mają dobrze rozwiniętą asertywność. Nie rezygnują z własnego stanowiska, własnych potrzeb, nie stając jednak na przeszkodzie realizacji celów innych współpracowników.

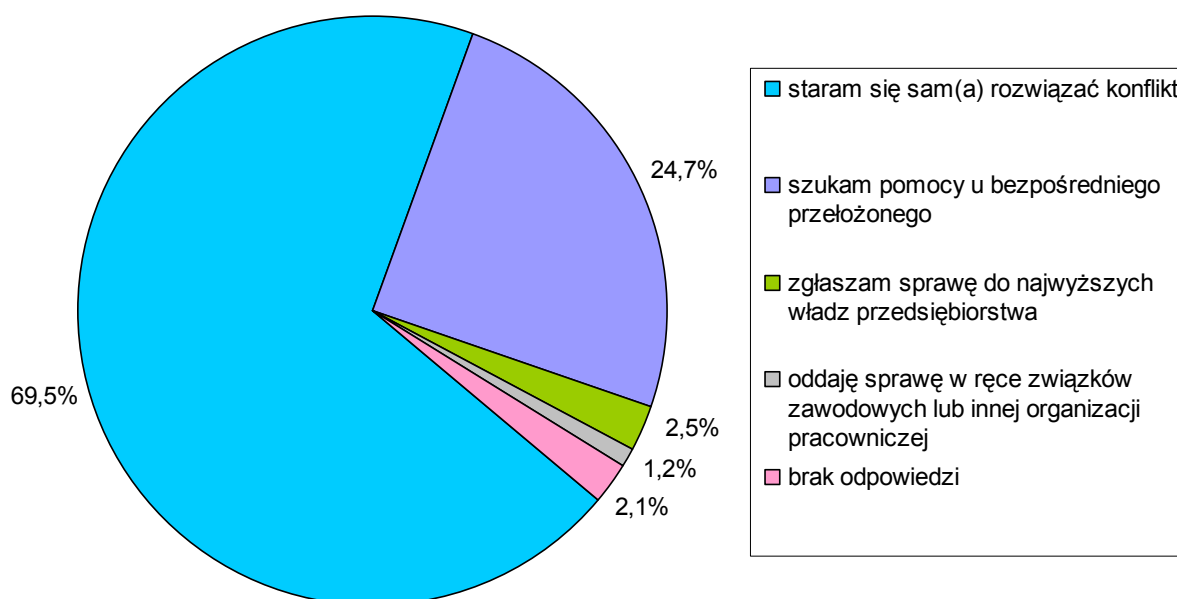
W opisanych strategiach objawia się też konformizm, który każe zadowolić po równo wszystkich i nie pozostawia miejsca na wybijający się indywidualizm i pojedyncze potrzeby jednostek. W przypadku jednak zachowań w sytuacji konfliktowej konformizm ten działa z korzyścią dla wszystkich pracowników. Wiadomo bowiem, że konflikty w dużych grupach społecznych, chociażby odbywały się tylko pomiędzy nielicznym gronem osób, dotyczą tak naprawdę wszystkie osoby postronne i mają wpływ na pracę całej grupy.

Nasuwa się jeszcze jeden prawdopodobny wniosek – może osoby starsze oraz osoby niepełnosprawne (które tworzą badaną populację) są bardziej wyrozumiałe i przede wszystkim cenią sobie w życiu, również widocznie zawodowym, dobre kontakty z innymi ludźmi. Cechuje je dążność do zgody i porozumienia, a upór i ambicje zostawiają z boku. Może to rzeczywiście wiek odgrywa tu decydującą rolę?

Zadając sobie to pytanie przyjrzałam się wynikom ankiety, sprawdzając, czy istnieje zależność między wiekiem respondentów a strategiami zachowań przez nich przyjmowanymi w sytuacjach konfliktowych. Faktycznie, porównując proporcjonalnie liczbę osób w danym przedziale wiekowym, okazuje się, że wśród osób w wieku między 40 – 49 lat oraz jeszcze więcej wśród osób powyżej 50. roku życia jest zdecydowana przewaga takich, które starają się pogodzić realizację celów własnych i zarazem strony przeciwnej.

Jak radzą sobie respondenci z konfliktami w pracy? Wyniki badania przedstawiam na wykresie nr 29.

SPOSOBY ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW PRZEZ PRACOWNIKÓW



Źródło: Badania własne

Pracownicy firmy „EZT” starają się być bardzo samodzielni. Blisko trzy czwarte z nich będąc w poważnym konflikcie z inną osobą w firmie preferuje rozwiązanie konfliktu samemu, bez udziału osób trzecich.

Może to wynikać z przeważających błahych konfliktów, bądź też, co prawdopodobniejsze, z poczucia wstydu i niechęci do ujawniania kłopotów oraz nieumiejętności poradzenia sobie z nimi. Ludzie często wolą załatwić sprawy polubownie i po cichu, niż przedstawiać swoje argumenty oficjalnie w większym gronie. Poza tym konfliktowość jest powszechnie źle oceniana. W dzisiejszych czasach jedną z najpopularniejszych cech efektywnego pracownika jest umiejętność pracy w zespole, a więc radzenia sobie w układach interpersonalnych. Stąd preferencje nie ujawniania problemów na tym polu.

Jedna czwarta badanych szuka pomocy u bezpośredniego przełożonego. Jest to znacząca liczba. Uderza tutaj poczucie zaufania do zwierzchnika, poddanie się jego wiedzy i wiara w sprawiedliwy osąd sytuacji. Możliwe jest to oczywiście tylko w przypadku, gdy przełożony cieszy się szacunkiem wśród swoich podwładnych.

Ewentualnie, drugim rodzajem okoliczności może być bardzo poważny przedmiot konfliktu, który może być rozwiązany tylko przez osobę na wyższym stanowisku.

Zupełnie niepopularne jest oddawanie sprawy w ręce najwyższych władz przedsiębiorstwa (2,5%), czy też oficjalnej organizacji pracowniczej (1,2%). Sądzić można, że na takich szczeblach rozwiązywane są poważne kryzysy, których, jak z badań wynika, do tej pory firma nie doświadczyła. Poza tym właściwy podział pracy i łatwość w delegowaniu obowiązków sprzyjają rozwiązywaniu konfliktów w ich wczesnym stadium, nie dopuszczając tym samym do ogarnięcia tym stanem zbyt liczного grona osób.

Dysponując powyższymi danymi przystąpiono do weryfikacji przy użyciu testu χ^2 następującej hipotezy: pracownicy starają się sami rozwiązywać konflikty, najczęściej poprzez godzenie celów własnych i strony przeciwnej (tabela korelacyjna nr 5).

Tabela korelacyjna nr 5

**DAŻENIE DO SAMODZIELNEGO ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW
A GODZENIE CELÓW WŁASNYCH I STRONY PRZECIWNEJ**

DAŻENIE DO SAMODZIELNEGO ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW	GODZENIE CELÓW WŁASNYCH I STRONY PRZECIWNEJ		SUMA
	TAK	NIE	
TAK	151	71	222
NIE	27	60	87
SUMA	178	131	309

Uwaga: Nie ujęto braku odpowiedzi

Źródło: Badania własne

Postawiono hipotezę zerową, która brzmi: pomiędzy dążeniem do samodzielnego rozwiązywania konfliktów a godzeniem celów własnych i strony przeciwnej nie ma związku oraz hipotezę alternatywną: pomiędzy dążeniem do samodzielnego rozwiązywania konfliktów a godzeniem celów własnych i strony przeciwnej związek zachodzi.

Hipotezę zerową zweryfikowano na poziomie istotności $\alpha = 0,05$ i ss = 1.

Po dokonaniu obliczeń¹ okazało się, iż $\chi^2_{\text{obliczone}} = 35,01 > \chi^2_{\text{odczytane}(0,05)} = 3,841$ wobec czego istnieje podstawa do odrzucenia hipotezy zerowej i można przyjąć hipotezę alternatywną, czyli związek zachodzi.

Aby poznać jaką siłę ma ten związek obliczono współczynnik korelacji cech „r”, który wynosi 0,336. Świadczy to, iż korelacja jest wyraźna o średnim natężeniu. W celu zbadania kierunku zależności tego związku obliczono współczynnik „V” Pearsona, który wynosi 0,332. Kierunek zależności tego związku jest dodatni, czyli gdy wzrasta wartość jednej zmiennej, to wzrasta również wartość drugiej.

¹ Obliczenia statystyczne do tabeli korelacyjnej nr 5 znajdują się na s. 285

Zakończenie i wnioski

Celem moich studiów literaturowych oraz przeprowadzonych badań było rozpoznanie i usystematyzowanie zasad rządzących zachowaniem pracownika jako: 1) jednostki niezależnej, 2) poddającej się wpływowi grupy, 3) postawionej w obliczu zmian restrukturyzacyjnych, 4) będącej stroną w konfliktach wybuchających na tle tych zmian. W moich rozważaniach przedsiębiorstwo traktowałam jako zbiorowość społeczną, dlatego też analizie poddałam zarówno indywidualne, jak i grupowe zachowania pracowników.

Badania zrealizowałam w przedsiębiorstwie o zadowalającej kondycji finansowej i silnej pozycji na rynku. Uzyskane wyniki badań są niezmiernie krzepiące i budujące. Stwierdzam jednak konieczność przeprowadzenia kolejnych takich badań w innych przedsiębiorstwach, aby można było pokusić się o generalizowanie. Mając w pamięci ogromne trudności w znalezieniu zakładu pracy, który zgodziłby się na przeprowadzenie badań oraz pamiętając, jak dużą liczbę stanowiły firmy udzielające odmownych odpowiedzi z obawy przed niekorzystnymi wynikami badania, świadoma jestem, że efekty pracy badawczej w tych właśnie przedsiębiorstwach mogłyby być zgoła inne. Cieszy jednakże fakt, że przy ogólnym malkontenctwie polskiej społeczności, jej negatywnych opiniach o naszej sytuacji gospodarczej, o sytuacji pracowników w polskich przedsiębiorstwach, nie znajdują one swojego odzwierciedlenia w rzeczywistości.

Ogólnie wnioski z przedstawionej pracy formułuję następująco:

1. W widoczny sposób wzrasta świadomość ekonomiczna polskiego społeczeństwa. Nawet pracownicy sprawnie funkcjonującego przedsiębiorstwa dostrzegają konieczność zmian, chociaż niestety nie czują się w pełni za nie współodpowiedzialni.
2. Pracownicy nie mają znaczących problemów z adaptacją do zmian w miejscu pracy. Oczekują wręcz możliwości udziału w tworzeniu programu zmian oraz ich wdrażaniu w przedsiębiorstwie.
3. Zdecydowana większość pracowników nie odczuwa negatywnego wpływu wdrażanych zmian na zwiększanie poziomu konfliktowości w firmie. Wskazuje to na sprzyjający klimat, ogólne zrozumienie przejściowo trudnej sytuacji i większą

tolerancję dla procesów zachodzących w firmie oraz różnych postaw przełożonych i współpracowników.

W związku z pozytywnymi wnioskami wynikającymi z przeprowadzonych badań należy postawić pytanie, na jakie problemy można natrafić wprowadzając zmiany restrukturyzacyjne w rozwijającej się organizacji?

Niewątpliwie rezultaty badań są bezpośrednim skutkiem pozytywnych doświadczeń pracowników w przedsiębiorstwie. Można więc stwierdzić, iż najbardziej problematyczne będą pierwsze procesy zmian w firmie, bądź też planowanie zmian po kilku wcześniejszych nieudolnych próbach ich wdrożenia. Faktycznym problemem, stającym się źródłem niepowodzeń, będzie więc nie opór pracowników, lecz brak wiedzy kadry kierowniczej i niski poziom umiejętności zarządzania w sytuacjach niepewności.

Drugi, jak się wydaje powszechny, problem to niewłaściwe podejście do konfliktów. Dominujące w świadomości ludzkiej z gruntu negatywne nastawienie do sytuacji konfliktowych ogromnie utrudnia pracę i komplikuje związki międzyludzkie. Przypuszczalnie staje się często samospełniającym się proroctwem. Wystarczy jednak podejść do konfliktu nie jak do sytuacji, w której trzeba walczyć, ale jak do problemu, który wymaga rozwiązania satysfakcjonującego obie strony. Przy tym z nastawieniem, iż konflikt nie poróżni, lecz zbliży obie strony i stanie się przyczynkiem do oczyszczenia atmosfery i lepszych kontaktów między pracownikami w firmie.

Trzeci poważny problem stanowi stereotypowy sposób myślenia, a co za tym idzie, niedoceniać współpracowników. Najlepiej świadczą o tym postawione hipotezy, które nie znalazły potwierdzenia, a mianowicie, iż adaptacja do zmian jest najtrudniejsza dla osób starszych wiekiem, że wyższe wykształcenie i wyższe stanowisko pracy ułatwiają proces adaptacji do zmian, a z kolei niższe wykształcenie i niższe stanowisko w hierarchii organizacyjnej powodują częstszy udział w konfliktach. Wszystkie te założenia, o których zwykło się sądzić, iż są prawdziwe, nie potwierdziły się. Właśnie nieprawidłowe podejście w trudnych sytuacjach konfliktowych, w procesach zmian, może znacznie zmniejszyć skuteczność działania i wpłynąć negatywnie na całość planowanych w przedsiębiorstwie przeobrażeń.

Jakie są więc konieczne kroki, które poczynić powinny przedsiębiorstwa stojące na progu nowych wyzwań? Sugerowałabym określony scenariusz, który winien stać się podstawą wszelkich działań związanych z planowaniem zmian

restrukturyzacyjnych i efektywnym radzeniem sobie w sytuacjach konfliktowych w przedsiębiorstwie:

- Kadra zarządzająca powinna dogłębnie poznać przedsiębiorstwo, jego pracowników, orientować się na bieżąco we wszelkich procesach mających miejsce w firmie, nie tylko dotyczących spraw technicznych, ekonomicznych, organizacyjnych, ale przede wszystkim kwestii społecznych i stosunków międzyludzkich wśród zatrudnionej kadry.
- Osoby na stanowiskach kierowniczych muszą informować swoich podwładnych o ważnych wydarzeniach, celach, planach i spodziewanych skutkach podejmowanych działań. Wszyscy pracownicy winni dbać o skuteczny system komunikacji i jego stałe udrażnianie.
- Działanie w myśl zasady „nic o nas bez nas”. Zdecydowanie nie można wdrażać różnych rozwiązań obejmujących sferę pracowniczą bez wiedzy samych pracowników. Aby działania innowacyjne zakończyły się powodzeniem konieczne jest ciągłe dostarczanie informacji i aktywne zaangażowanie pracowników.
- Niezbędne jest, zwłaszcza w sytuacji niepewności i szeroko zakrojonych zmian, budowanie atmosfery, w której panuje ogólnie pozytywne nastawienie, wzajemne zaufanie i tolerancja, w tym zgoda na popełnianie błędów. Daje to dużą elastyczność, większą otwartość na różne sposoby działania i punkty widzenia. A to zawsze wpływa na wzrost prawdopodobieństwa osiągnięcia sukcesu.
- Doksztalcanie, szkolenia, czyli zdobywanie wiedzy i podnoszenie kwalifikacji, przyczyniają się do większej świadomości i zrozumienia różnorodnych zależności zachodzących w miejscu pracy. Są one niezbędne zarówno dla kadry na stanowiskach kierowniczych, jak i szeregowych pracowników. Mam na myśli tutaj nie tylko wiedzę specjalistyczną, przedmiotową, ale przede wszystkim wiedzę z zakresu życia społecznego.

Mam wielką nadzieję, że wiedza i wnioski wypływające z mojej pracy doktorskiej będą stanowiły wsparcie dla kadry zarządzającej w procesach wdrażania zmian, wpłyną na „odtajnienie” konfliktów w przedsiębiorstwach oraz lepsze zrozumienie zachowań i postaw pracowników i ich wspieranie. Mogą z nich również skorzystać firmy doradztwa kadrowego, organizacje pośrednictwa pracy i firmy szkoleniowe.

BIBLIOGRAFIA

1. Appleby R. C., *Modern Business Administration*, Pitman Publishing, London 1991.
2. Armstrong M., *Management Processes and Functions*, Institute of Personnel and Development, London 1997.
3. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
4. Arnold J., Cooper G. L., Robertson I. T., *Work Psychology. Understanding Human Behaviour in the Workplace*, Financial Times Professional Ltd, Great Britain 1998.
5. Aronson E., *Człowiek istota społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
6. Balawajder K., *Konflikty interpersonalne: analiza psychologiczna*, Uniwersytet Śląski, Katowice 1992.
7. Bartkowiak G., *Psychologia zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1997.
8. Baruk A., *Opór wobec zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie i jego pokonywanie*, „Przegląd organizacji” 2001 nr 7 – 8.
9. Bennett R., *Personal Effectiveness*, Kogan Page Ltd, London 1994.
10. Bennett R., *Managing Activities and Resources*, Kogan Page Ltd, London 1994.
11. Berne E., *W co grają ludzie? Psychologia stosunków międzyludzkich*, PWN, Warszawa 1987.
12. Białyszewski H., *Teoretyczne problemy sprzeczności i konfliktów społecznych*, PWN, Warszawa 1983.
13. Bieniok H. i zespół, *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1999.
14. Bittel L. R., *Krótki kurs zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa Londyn 1989.
15. Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.
16. Bratnicki M., *Władza organizacyjna, przywództwo menedżerskie i zmiana strategiczna*, Krajowe Wydawnictwo Gospodarcze, Ruda Śląska 1992.

17. Bratnicki M., *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego, Katowice 1998.
18. Byars L. L., Rue L. W., *Human Resource Management*, Richard D. Irwin Inc., 1991.
19. Carr D. K., Hard K. J., Trahant W. J., *Zarządzanie procesem zmian*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
20. Chelpa S., Witkowski T., *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995.
21. Chlewiński Z., *Postawy a cechy osobowości*, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 1987.
22. Chruden H. J., Scherman A. W. Jr., *Managing Human Resources*, South – Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio 1984.
23. Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1994.
24. Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i S-ka, Prentice Hall, Warszawa 1997.
25. Cole G. A., *Management. Theory and Practice*, D. P. Publications Ltd, London 1990.
26. Cole G. A., *Personnel Management. Theory and Practice*, D. P. Publications Ltd, London 1988.
27. Cowling A., Mailer Ch., *Managing Human Resources*, Edward Arnold – A division of Hodder and Stoughton Ltd, London 1990.
28. Cowling A. G., Stanworth M. J. K., Bennett R. D., Curran J., Lyons P., *Behavioural Sciences for Managers*, Edward Arnold – A division of Hodder and Staughton Ltd, London 1988.
29. Crawley J., *Constructive Conflict Management. Managing to Make a Difference*, Nicholas Brealey Publishing, London 1995.
30. Crozier M., E. Friedberg, *Człowiek i system ograniczenia działania zespołowego*, PWE, Warszawa 1982.
31. Czarnecki K., *Psychologia zawodowego rozwoju człowieka (dzieci – młodzieży – dorosłych)*, Impuls, Kraków 1998.
32. Czarniawska B., *Proces zarządzania: studium percepcji kierowników przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 1983.
33. Dana D., *Rozwiązywanie konfliktów*, PWE, Warszawa 1993.

34. Daszkowski J., *Wpływ pracy grupowej na wysiłek w realizacji zadań*, PAN ZNZ Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1988.
35. Domański S. R., *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.
36. Drucker P. F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
37. Drucker P. F., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, 1995.
38. Dziennik Ustaw z 1997 r. nr 123 poz. 776 – Ustawa o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych z dnia 27.08.1997.
39. Dziennik Ustaw z 2003 r. nr 125 poz. 1161 – Rozporządzenie Ministra Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 12.06.2003 w sprawie szczegółowych zasad i trybu postępowania przy udzielaniu zakładom pracy chronionej pomocy finansowej ze środków Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych.
40. Ehrlich S., *Norma, grupa, organizacja*, Wydawnictwa Prawnicze PWN, Warszawa 1998.
41. *Etyka międzyludzkiej komunikacji*, pod red. Puzyniny J., Wydawnictwo Naukowe Semper, Warszawa 1993.
42. Fox S., Amichai – Hamburger Y., *The Power of Emotional Appeals in Promoting Organizational Change Programs*, „Academy of Management Executive” 2001 vol. 15 nr 4.
43. Gilejko L., *Społeczeństwo a gospodarka. Socjologia ekonomiczna*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2002.
44. Gilejko L., Towalski R., *Partnerzy społeczni. Konflikty, kompromisy, kooperacja*, Poltext, Warszawa 2002.
45. Gliszczyńska X., *Motywacja do pracy*, Wydawnictwo „Książka i Wiedza”, Warszawa 1981.
46. Gomez – Mejia L. R., Balkin D.B., Cardy R. L., *Managing Human Resources*, Prentice Hall International Inc., New Jersey 1998.
47. Grouard B., Meston F., *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. Jak osiągnąć sukces?*, POLTEXT, Warszawa 1997.
48. Gruszczyńska – Malec G., *Klucz do motywacji pracowników*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1998 nr 10.

49. Gruszczyńska – Malec G., *Koncepcja systemu motywacji pracowniczej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1999 nr 5.
50. Gruszczyński L. A., *Kwestionariusze w socjologii. Budowa narzędzi do badań surveyowych*, Podręczniki i Skrypty Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach nr 22, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2003.
51. Grzesiuk L., *Studia nad komunikacją interpersonalną*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 1994.
52. Haber L. H., *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1993.
53. Hannaway C., Hunt G., *Umiejętności menedżerskie*, Wydawnictwo KOPIA Sp. z o.o., Warszawa 1994.
54. Herzberg F., Mausner B., Bloch Snyderman B., *The Motivation to Work*, John Wiley and Sons Inc., New York 1959.
55. Hirsh S., Kummerow J., *Psychologia. Typy życiowe. Osobowość, charakter i predyspozycje zawodowe*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 1997.
56. Hodgetts R. M., *Modern Human Relations*, The Dryden Press, Hinsdale, Illinois 1980.
57. Holstein – Beck M., *Konflikty*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1983.
58. Holstein – Beck M., *Problemy adaptacji i przystosowania w organizacjach współczesnych*, Instytut Organizacji Zarządzania i Doskonalenia Kadr, Warszawa 1980.
59. Hryniewicz J. T., *Psychologiczne ograniczenia procesów decyzyjnych*, „Przegląd Organizacji” 2000 nr 11.
60. Jacher W., *Aksjologiczne aspekty konfliktów*, [w:] *Konflikty społeczne w Polsce w okresie zmian systemowych*, pod red. Malikowskiego M., Seręgi Z., tom II, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej, Rzeszów 2000.
61. Jacher W., *Praca jako czynnik integracji społecznej jednostki i grupy*, [w:] *Humanizacja pracy wobec wyzwań transformacyjnych i cywilizacyjnych*, pod red. Walczak – Duraj D., Wydawnictwo Naukowe „Novum”, Płock 2005.
62. Jacher W., *Refleksje o wzajemnych oddziaływaniach społecznych*, [w:] *Człowiek i praca. Alfabet wiedzy o pracy ludzkiej*, pod red. Jachera W., Instytut Śląski w Opolu, Opole 1979.

63. Jacher W., *Stosunki przemysłowe jako aspekt dylematów restrukturyzacji na Górnym Śląsku*, [w:] *Zbiorowe stosunki pracy w Polsce. Obraz zmian*, pod red. Kozek W. i Kulpińskiej J., Wydawnictwo Naukowe „Scholar”, Warszawa 1998.
64. Jakubowski W., *Spółeczna natura człowieka*, Dom Wydawniczy „Elipsa”, Warszawa 1999.
65. Januszek H., Sikora J., *Socjologia organizacji i kierowania*, TNOiK, Poznań 1988.
66. Jarymowicz M., *Spostrzeganie własnej indywidualności. Percepcja i atrakcyjność odrębności własnej osoby od innych ludzi*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo PAN, Wrocław 1984.
67. Jędralska K., Woźniak – Sobczak B., *Indykatory wczesnego ostrzegania w zarządzaniu zasobami przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998.
68. Jurkowski R., *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*, Dom Wydawniczy ABC, 1998.
69. Kaczmarek B., Sikorski C., *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*, Absolwent, Łódź 1996.
70. Kakabadse A., Ludlow R., Vinnicombe S., *Working in Organisations*, Penguin Books, London 1988.
71. Kaplan B. ed., *Studying Personality Cross – Culturally*, Row, Peterson and Company, Illinois, NY 1961.
72. Kerr C., *Labor and Management in Industrial Society*, Anchor Books Doubleday & Company Inc., Garden City NY 1964.
73. Kozdrój A., *Grupa pracownicza jako przedmiot i podmiot motywowania*, PAN ZNZ Ossolineum, Wrocław 1988.
74. Koziński J., *Człowiek wielowymiarowy*, Wydawnictwo „Żak”, Warszawa 1996.
75. Koziński J., *Koncepcja transgresyjna człowieka*, PWN, Warszawa 1987.
76. Koziński J., *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Wydawnictwo „Żak”, Warszawa 1995.
77. Koziński J., *Transgresja i kultura*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1997.
78. Kożusznik B., *Człowiek i zespół. Psychologiczna problematyka autonomii i uczestnictwa*, Uniwersytet Śląski, Katowice 1992.

79. Kożusznik B., *Psychologia w pracy menedżera*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1994.
80. Laing R. D., *„Ja” i inni*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 1999.
81. Lucey T., *Business Administration*, DP Publications Ltd, London 1994.
82. Mabey Ch., Iles P., *Managing Learning*, Routledge, London and New York in association with The Open University 1994.
83. Maciejewska M., *Nie tylko pieniądze*, „Personel” 1999 nr 11.
84. *Małe struktury społeczne*, pod. red. Machaj I., Wydawnictwo Uniwersytetu M. Curie – Skłodowskiej, Lublin 1998.
85. Mangione T. W., *Ankietowanie pocztowe w badaniach marketingowych i socjologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
86. Mączyński J., *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 1996.
87. Michalczyk T., *Próba określenia kryteriów społecznych zjawisk patologicznych*, [w:] *Problemy społeczne w okresie transformacji ustrojowej*, pod red. Michalczyka T., Kamińskiego T., Skarbka Władysława W., Naukowe Wydawnictwo Piotrkowskie, Piotrków Trybunalski 2004.
88. Miroński J., *Władza i polityka w przedsiębiorstwie. Zarządzanie przez wpływ*, Difin, Warszawa 2000.
89. Molander Ch., Winterton J., *Managing Human Resources*, Routledge, London 1994.
90. Molek D., *Dwie głowy, czy jedna? Zalety i wady grupowego podejmowania decyzji*, „Personel” 2001 1-15 maja.
91. Morawski W., *Socjologia ekonomiczna. Problemy. Teoria. Empiria*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
92. Morris M. J., *The First Time Manager*, Kogan Page Ltd, London 1992.
93. *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej przedsiębiorczości*, pod red. Jasińskiego Z., Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1998.
94. Nalepka A., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 1999.
95. *The Nature of Conflict. Studies on the Sociological Aspects of International Tensions*, by The International Sociological Association in collaboration with Bernard J., Pear T. H., Aron R., Angell R. C., UNESCO, Belgium 1957.

96. Nesterowicz P., *Organizacja na krawędzi chaosu. Konkurencja w warunkach ciągłej zmiany i niepewności*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.
97. Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
98. Nierenberg G. J., *Sztuka negocjacji jako metoda osiągania celu*, Wydawnictwo STUDIO EMKA, Warszawa 1994.
99. Nogalski B., *Sterowanie zmianą organizacyjną w instytucji*, Uniwersytet Gdański, Zeszyty Naukowe, Rozprawy i monografie 73, Gdańsk 1986.
100. Nosal C. S., *Psychologia decyzji kadrowych. Strategie, kryteria, procedury*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
101. Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 1985.
102. Obuchowski K., *Przez galaktykę potrzeb. Psychologia dążeń ludzkich*, Wydawnictwo Zys i S-ka, Poznań 1995.
103. Partycki S., *Zarys teorii socjologii gospodarki*, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2004.
104. Penc J., *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.
105. Penc J., *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2001.
106. Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
107. Penc J., *Sterowanie zmianami w organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002 nr 12.
108. Penc J., *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
109. Perlaki I., *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 1983.
110. *Planning and Managing Change*, by Manchester Open Learning, Kogan Page Ltd, London 1994.
111. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.
112. *Podręcznik ankietera*, pod. red. Sawińskiego Z., Sztabińskiego P. B., Sztabińskiego F., SMG/KRC POLAND MEDIA S.A. Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2000.

113. *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Kształtowanie i wykorzystanie*, pr. zbior. pod red. Gablety M., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998.
114. *Poznanie. Afekt. Zachowanie*, pr. zbior. pod red. Maruszeńskiego T., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.
115. *Poznanie i zachowanie. Rozważania z pogranicza psychologii społecznej, psychologii ogólnej i psychologii osobowości*, Wybór i opracowanie Maruszeński T., Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 1986.
116. *Psychologia w pracy menedżera*, pod red. Kożusznik B., Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1994.
117. *Psychologiczne problemy funkcjonowania człowieka w sytuacji pracy. Wiedza o pracy ludzkiej a praktyka społeczna*, pod red. Wosińskiej W., Uniwersytet Śląski, Katowice 1980.
118. Ratajczak Z., *Człowiek w sytuacji innowacyjnej*, PWN, Warszawa 1980.
119. Ratajczak Z., *Niezawodność człowieka w pracy. Studium psychologiczne*, PWN, Warszawa 1988.
120. Regulamin Organizacyjny Zakładów Usługowych „EZT” Sp. z o.o. w Sosnowcu, stan na dzień 12.08.2004.
121. Reykowski J., Kochańska G., *Szkice z teorii osobowości*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1980.
122. Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
123. Roethlisberger F. J., Dickson W. J., *Management and the Worker. An Account of Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*, Science Editions, John Wiley and Sons Inc., New York 1964.
124. Rummel – Syska Z., *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrospołeczne*, PWN, Warszawa 1990.
125. Sapijaska Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
126. Serafin K., *Człowiek w organizacji*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 1996.
127. Sękowska M., Małkowicz M., *Korzyści ze świadomości, czyli jawne i ukryte strony firmy*, „Personel” 1999 nr 10.

128. Sikorski C., *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.
129. Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
130. Sitko – Lutek A., *Kultura biznesu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1998 nr 8.
131. Skarżyńska K., *Spostrzeganie ludzi*, PWN, Warszawa 1981.
132. Skorny Z., *Mechanizmy regulacyjne ludzkiego działania*, PWN, Warszawa 1989.
133. *Słownik wyrazów obcych PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
134. Sołoma L., *Metody i techniki badań socjologicznych. Wybrane zagadnienia*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna, Olsztyn 1995.
135. Sołtys E., *Wprowadzenie do socjologii organizacji*, Uniwersytet Śląski, Katowice 1982.
136. Sowińska A., *Człowiek w sytuacji przemian ekonomicznych: psychologiczne koszty adaptacji*, Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego, Katowice 2000.
137. Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999.
138. Stankiewicz J., *Socjologia organizacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Inżynierskiej w Zielonej Górze, Zielona Góra 1995.
139. Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992.
140. Stephan W. G., Stephan C. W., *Wywieranie wpływu przez grupy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
141. Stoner J. A. F., Wankel C., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994 [w:] Miroński J., *Władza i polityka w przedsiębiorstwie. Zarządzanie przez wpływ*, Difin, Warszawa 2000.
142. Strona internetowa www.czystosc-pcs.org.pl.
143. Strona internetowa www.ezt.pl.
144. Strona internetowa www.fairplay.pl.
145. Strona internetowa www.prs.gda.pl.
146. Strona internetowa www.stat.gov.pl.
147. Strużyna J., *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego, Katowice 1997.

148. *Studia nad aktywnością zadaniową małych grup*, pod. red. Materskiej M., Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego 1981.
149. *Systemy wartości w środowisku pracy*, pr. zbior. pod red. naukową Gliszczyńskiej X., Wydawnictwo „Książka i Wiedza”, Warszawa 1982.
150. Szczepański Marek S., *Pokusy nowoczesności. Polskie dylematy rozwojowe*, amp, Katowice 1992.
151. Sztumski J., *Konflikt społeczny*, Uniwersytet Śląski, Katowice 1987.
152. Sztumski J., *Konflikty społeczne i negocjacje jako sposoby ich przewycięzania*, WWZPCz, Częstochowa 2000.
153. Tokarski S., *Psychologia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1994.
154. Torrington D., Hall L., *Personnel Management: HRM in action*, Prentice Hall Int., UK 1995.
155. Townsend R., *Jak zdobyć szklaną górę organizacji, czyli co robić, aby nie tłamsić ludzi i nie hamować rozwoju*, Książka i Wiedza, Warszawa 1974.
156. Turowski J., *Socjologia. Małe struktury społeczne*, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 1993.
157. Uniszewski Z., *Konflikty i negocjacje*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2000.
158. *Wiedza psychologiczna jako regulator zachowania się człowieka*, pod red. Wosińskiego M., Uniwersytet Śląski, Katowice 1989.
159. Wojciszke B., *Struktura „ja”, wartości osobiste i zachowanie*, Wydawnictwo PAN, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1986.
160. Wosińska W., *Kierowanie ludźmi w świetle psychologii społecznej*, PWN UŚ, Warszawa Kraków Katowice 1985.
161. Wosińska W., Sosinka – Pietras M., *Psychologiczne problemy funkcjonowania człowieka w sytuacji pracy*, Uniwersytet Śląski, Katowice 1984.
162. Zaborowski Z., *Z pogranicza psychologii społecznej i psychologii osobowości*, PWN, Warszawa 1980.
163. *Zachowanie człowieka w organizacji*, pod red. Scotta W. E. Jr. i Cummingsa L. L., PWN, Warszawa 1983.
164. *Zarządzanie pracą. Organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola*, pod red. Jasińskiego Z., Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1999.
165. Zbiegień – Maciąg L., Wiernek B., Pawnik W., Długosz – Truszkowska E., *Zarządzanie personelem w firmie*, Wydawnictwa AGH, Kraków 1995.

ANEKSY

SPIS TABEL, RYSUNKÓW I WYKRESÓW

Tabela nr	1. Kategorie wartości związanych z pracą	11
Tabela nr	2. Formy przystosowania zawodowego	13
Tabela nr	3. Źródła motywacji ludzkiej w wiodących koncepcjach człowieka	17
Tabela nr	4. Klasyfikacja wiodących teorii osobowości	20
Tabela nr	5. Typ osobowości a praca zawodowa	25
Tabela nr	6. Zasady rządzące sympatią i atrakcyjnością osobistą jako determinantami percepcji	41
Tabela nr	7. Zasady rządzące porządkowaniem informacji w procesie percepcyjnym	45
Tabela nr	8. Porównanie koncepcji A. Masłowa i F. Herzberga	56
Tabela nr	9. Koncepcja McClellanda w praktyce przedsiębiorstwa	57
Tabela nr	10. Klasyfikacje wartości	59
Tabela nr	11. Wymiary zadań na stanowisku pracy	63
Tabela nr	12. Możliwe zmienne pracy wpływające na jej wydajność	66
Tabela nr	13. Mocne i słabe strony zachowań grupowych	83
Tabela nr	14. Typy osobowości członków zespołu	92
Tabela nr	15. Czynniki wpływające na zwartość grupy	100
Tabela nr	16. Funkcje komunikacji	104
Tabela nr	17. Bariery komunikacyjne w przedsiębiorstwie	113
Tabela nr	18. Efekty partycypacji decyzyjnej	117
Tabela nr	19. Syndrom grupowego myślenia	122
Tabela nr	20. Psychologiczne ograniczenia procesów decyzyjnych	124
Tabela nr	21. Przyczyny oporu wobec zmian mające swe źródło w niewłaściwej organizacji pracy wewnątrz przedsiębiorstwa	142
Tabela nr	22. Tradycyjne i współczesne poglądy na temat konfliktu	147
Tabela nr	23. Częstotliwość występowania spraw spornych w konfliktach interpersonalnych w środowisku pracy	162
Tabela nr	24. Skutki konfliktów w przedsiębiorstwie	167
Tabela nr	25. Płeć respondentów	195
Tabela nr	26. Wiek respondentów	196

Tabela nr 27. Wykształcenie osób badanych	196
Tabela nr 28. Całkowity staż pracy osób badanych	197
Tabela nr 29. Staż pracy osób badanych w obecnym przedsiębiorstwie	197
Tabela nr 30. Stanowiska pracy ankietowanych	198
Tabela nr 31. Miejsce zamieszkania ankietowanych.....	198
Tabela nr 32. Stan cywilny respondentów.....	199
Tabela nr 33. Stan rodzinny respondentów.....	199
Tabela nr 34. Pochodzenie społeczne respondentów.....	200
Tabela nr 35. Zmiany jakim byli poddani pracownicy w okresie zatrudnienia w obecnym zakładzie pracy	213
Tabela nr 36. Jak często Pana(i) nastawienie okazywało się słuszne?	220
Tabela nr 37. Wybrane przyczyny właściwego nastawienia do zmian	222
Tabela nr 38. Jeżeli Pana(i) głośny sprzeciw na planowane zmiany nie zostaje przyjęty, co wówczas Pan(i) robi?	224
Tabela nr 39. Obawy pracowników w obliczu zmian w przedsiębiorstwie.....	233
Tabela nr 40. Oczekiwania pracowników w obliczu zmian w przedsiębiorstwie.....	235
Tabela nr 41. Negatywne skutki konfliktów wynikłych na tle zmian w zakładzie pracy	247
Tabela nr 42. Negatywne skutki konfliktów w opinii respondentów	249
Tabela nr 43. Pozytywne skutki konfliktów wynikłych na tle zmian w zakładzie pracy	250
Tabela nr 44. Pozytywne skutki konfliktów w opinii respondentów.....	251
 Tabela korelacyjna nr 1. Efektywność pracowników a zadowolenie z pracy pod wpływem zmian restrukturyzacyjnych	218
Tabela korelacyjna nr 2. Nastawienie pracowników fizycznych do planowanych zmian a ich reakcje przy wdrażaniu zmian restrukturyzacyjnych.....	225
Tabela korelacyjna nr 3. Nastawienie pracowników umysłowych do planowanych zmian a ocena skutków konfliktów wywołanych zmianami restrukturyzacyjnymi.....	253
Tabela korelacyjna nr 4. Natężenie konfliktów pod wpływem zmian w przedsiębiorstwie a poziom stresu u pracowników	256

Tabela korelacyjna nr 5. Dążenie do samodzielnego rozwiązywania konfliktów a godzenie celów własnych i strony przeciwnej	260
Rysunek nr 1. Potencjał pracy na tle potencjału wytwórczego przedsiębiorstwa ...	10
Rysunek nr 2. Praca jako źródło zaspokojenia potrzeb.....	12
Rysunek nr 3. Model interakcyjny koncepcji człowieka	22
Rysunek nr 4. Struktura osobowości.....	27
Rysunek nr 5. Czynniki wpływające na osobowość	33
Rysunek nr 6. Czynniki wpływające na percepcję.....	38
Rysunek nr 7. Hierarchia potrzeb wg A. Masłowa.....	55
Rysunek nr 8. Koncepcja systemu motywacyjnego w obszarze nagród	68
Rysunek nr 9. Wymiary kultury w układzie Hofstede'a	71
Rysunek nr 10. Wymiary kultury w układzie Kluckhohna - Strodtbecka	72
Rysunek nr 11. Kryteria rozróżniania kultur silnych i słabych.....	73
Rysunek nr 12. Otoczenie przedsiębiorstwa	76
Rysunek nr 13. Kluczowe czynniki w zachowaniu grupowym	81
Rysunek nr 14. Korzyści płynące z tworzenia grup pracowniczych	82
Rysunek nr 15. Fazy rozwoju grupy	87
Rysunek nr 16. Trójstronny model konformistycznych, niezależnych i antykonformistycznych zachowań	96
Rysunek nr 17. Prawidłowy akt komunikacyjny	103
Rysunek nr 18. Kierunki komunikacyjne w przedsiębiorstwie	106
Rysunek nr 19. Nieformalne sieci komunikacji	109
Rysunek nr 20. Style komunikacji a jej efektywność	112
Rysunek nr 21. Presja sił działających na przedsiębiorstwo w kierunku wprowadzenia zmian.....	130
Rysunek nr 22. Proces wprowadzania zmian w organizacji.....	131
Rysunek nr 23. Rodzaje reakcji na konieczność zmiany.....	135
Rysunek nr 24. Typologia przyczyn konfliktów.....	153
Rysunek nr 25. Fazy konfliktu	154
Rysunek nr 26. Strategie działań w konflikcie	165
Rysunek nr 27. Logo Zakładów Usługowych „EZT” Sp. z o.o. zamieszczone w firmowej witrynie internetowej.....	184

Wykres nr 1.	Co ceni sobie Pan(i) najbardziej w pracy?	201
Wykres nr 2.	Czy w Pana(i) domu rodzinnym istnieje tradycja pracy w zakładach przemysłowych?.....	203
Wykres nr 3.	Jaki stosunek do pracy wyniósł(a) Pan(i) z domu rodzinnego?	204
Wykres nr 4.	Biorąc pod uwagę skutki wprowadzania zmian i spowodowane tym konflikty, czy jest Pan(i) zadowolony(a) z pracy w tym przedsiębiorstwie?	205
Wykres nr 5.	Gdyby w Pana(i) przedsiębiorstwie były wolne miejsca pracy, czy polecił(a)by Pan(i) je swoim znajomym?	206
Wykres nr 6.	Jeżeli istnieją w Pana(i) zakładzie pracy formalne lub nieformalne grupy pracowników, jak ocenia Pan(i) ich wpływ na losy przedsiębiorstwa?	208
Wykres nr 7.	Jak ocenia Pan(i) wpływ tych grup na pojedynczych pracowników?	208
Wykres nr 8.	Gdyby zaistniała sytuacja, w której Pan(i) popierał(a)by planowane zmiany, chociaż większość pracowników byłaby przeciwna, co zmusiłoby Pana(i) do zachowania milczenia?	210
Wykres nr 9.	Co najczęściej może powodować, że ludzie nie wyrażają głośno swojego stanowiska, gdy mają inne zdanie niż przełożony?.....	211
Wykres nr 10.	Jakie Pana(i) zdaniem były zmiany wprowadzane w zakładzie pracy?	215
Wykres nr 11.	W jaki sposób zmiany, którym był(a) Pan(i) poddany(a) wpłynęły na indywidualne czynniki pracy?	216
Wykres nr 12.	Dowiedziawszy się o planowanych zmianach w przedsiębiorstwie jakie ma Pan(i) w stosunku do nich zwykle nastawienie?.....	219
Wykres nr 13.	Jak Pan(i) najczęściej reaguje, gdy przeprowadzane są zmiany w Pana(i) miejscu pracy?	223
Wykres nr 14.	W jakim stopniu dane obszary zmian w Pana(i) zakładzie pracy stwarzają Panu(i) problemy?.....	228
Wykres nr 15.	Jak często doznaje Pan(i) danych uczuć, gdy w Pana(i) zakładzie pracy wprowadzane są zmiany?	230
Wykres nr 16.	Czego obawia się Pan(i) najczęściej, gdy w Pana(i) miejscu pracy wprowadzane są zmiany?	231
Wykres nr 17.	Czego spodziewa się Pan(i) najczęściej, gdy w Pana(i) miejscu pracy wprowadzane są zmiany?	234

Wykres nr 18. Wiek pracowników a stopień przystosowania się do zmian organizacyjnych	236
Wykres nr 19. Wykształcenie pracowników a stopień przystosowania się do zmian organizacyjnych	237
Wykres nr 20. Stanowisko pracy a stopień przystosowania się do zmian organizacyjnych	238
Wykres nr 21. Częstotliwość występowania przyczyn konfliktów przy wprowadzaniu zmian w przedsiębiorstwie	240
Wykres nr 22. Wpływ dokonywanych zmian na konflikty między pracownikami	242
Wykres nr 23. Wiek pracowników a częstotliwość wchodzenia w konflikty	244
Wykres nr 24. Wykształcenie pracowników a częstotliwość wchodzenia w konflikty.....	245
Wykres nr 25. Stanowisko pracy a częstotliwość wchodzenia w konflikty.....	246
Wykres nr 26. Dominujące skutki konfliktów wynikłych na tle zmian w zakładzie pracy	252
Wykres nr 27. Wpływ konfliktów w zakładzie pracy na poziom stresu u pracowników	254
Wykres nr 28. Najczęstsze zachowania pracowników w sytuacjach konfliktowych.....	257
Wykres nr 29. Sposoby rozwiązywania konfliktów przez pracowników	259

Obliczenia statystyczne do tabel korelacyjnych

1/ obliczenia do tabeli korelacyjnej nr 1

$$\chi^2 = \sum \frac{(n_e - n_t)^2}{n_t}$$

Pole	n_e	n_t	$(n_e - n_t)$	$(n_e - n_t)^2$	$\frac{(n_e - n_t)^2}{n_t}$
a	51	44,98	6,02	36,24	0,81
b	13	19,02	- 6,02	36,24	1,91
c	119	113,86	5,14	26,42	0,23
d	43	48,14	- 5,14	26,42	0,55
e	5	16,16	- 11,16	124,55	7,71
f	18	6,84	11,16	124,55	18,21
					$\Sigma = 29,42$

$$n_{ta} = \frac{(a+b) \cdot (a+c+e)}{N} = \frac{(51+13) \cdot (51+119+5)}{249} = 44,98$$

$$n_{tb} = \frac{(a+b) \cdot (b+d+f)}{N} = \frac{(51+13) \cdot (13+43+18)}{249} = 19,02$$

$$n_{tc} = \frac{(c+d) \cdot (a+c+e)}{N} = \frac{(119+43) \cdot (51+119+5)}{249} = 113,86$$

$$n_{td} = \frac{(c+d) \cdot (b+d+f)}{N} = \frac{(119+43) \cdot (13+43+18)}{249} = 48,14$$

$$n_{te} = \frac{(e+f) \cdot (a+c+e)}{N} = \frac{(5+18) \cdot (51+119+5)}{249} = 16,16$$

$$n_{tf} = \frac{(e+f) \cdot (b+d+f)}{N} = \frac{(5+18) \cdot (13+43+18)}{249} = 6,84$$

$$\alpha = 0,05$$

$$ss = (k-1) \cdot (w-1) = (2-1) \cdot (3-1) = 2$$

$$\chi^2_{\text{obliczone}} = 29,42$$

$$\chi^2_{\text{odczytane}(0,05)} = 5,991$$

$$\chi^2_{\text{obliczone}} > \chi^2_{\text{odczytane}(0,05)}$$

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + N}} = \sqrt{\frac{29,42}{29,42 + 249}} = 0,324$$

$$V^2 = \frac{\chi^2}{N \cdot \min(k-1), (w-1)} = \frac{29,42}{249 \cdot 1} = 0,118$$

$$V = 0,343$$

2/ obliczenia do tabeli korelacyjnej nr 2

$$\chi^2 = \sum \frac{(n_e - n_t)^2}{n_t}$$

Pole	n_e	n_t	$(n_e - n_t)$	$(n_e - n_t)^2$	$\frac{(n_e - n_t)^2}{n_t}$
a	5	7,96	- 2,96	8,76	1,10
b	22	34,21	- 12,21	149,08	4,36
c	42	26,83	15,17	230,13	8,58
d	9	14,31	- 5,31	28,20	1,97
e	79	61,47	17,53	307,30	5,00
f	36	48,22	- 12,22	149,33	3,10
g	13	4,73	8,27	68,39	14,46
h	15	20,33	- 5,33	28,41	1,40
i	13	15,94	- 2,94	8,64	0,54
					$\Sigma = 40,51$

$$n_{ta} = \frac{(a+b+c) \cdot (a+d+g)}{N} = \frac{(5+22+42) \cdot (5+9+13)}{234} = 7,96$$

$$n_{tb} = \frac{(a+b+c) \cdot (b+e+h)}{N} = \frac{(5+22+42) \cdot (22+79+15)}{234} = 34,21$$

$$n_{tc} = \frac{(a+b+c) \cdot (c+f+i)}{N} = \frac{(5+22+42) \cdot (42+36+13)}{234} = 26,83$$

$$n_{td} = \frac{(d+e+f) \cdot (a+d+g)}{N} = \frac{(9+79+36) \cdot (5+9+13)}{234} = 14,31$$

$$n_{te} = \frac{(d+e+f) \cdot (b+e+h)}{N} = \frac{(9+79+36) \cdot (22+79+15)}{234} = 61,47$$

$$n_{tf} = \frac{(d+e+f) \cdot (c+f+i)}{N} = \frac{(9+79+36) \cdot (42+36+13)}{234} = 48,22$$

$$n_{tg} = \frac{(g+h+i) \cdot (a+d+g)}{N} = \frac{(13+15+13) \cdot (5+9+13)}{234} = 4,73$$

$$n_{th} = \frac{(g+h+i) \cdot (b+e+h)}{N} = \frac{(13+15+13) \cdot (22+79+15)}{234} = 20,33$$

$$n_{ti} = \frac{(g+h+i) \cdot (c+f+i)}{N} = \frac{(13+15+13) \cdot (42+36+13)}{234} = 15,94$$

$$\alpha = 0,05$$

$$ss = (k-1) \cdot (w-1) = (3-1) \cdot (3-1) = 4$$

$$\chi^2_{obliczone} = 40,51$$

$$\chi^2_{odczytane(0,05)} = 9,488$$

$$\chi^2_{obliczone} > \chi^2_{odczytane(0,05)}$$

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + N}} = \sqrt{\frac{40,51}{40,51 + 234}} = 0,383$$

$$V^2 = \frac{\chi^2}{N \cdot \min(k-1), (w-1)} = \frac{40,51}{234 \cdot 2} = 0,086$$

$$V = 0,293$$

3/ obliczenia do tabeli korelacyjnej nr 3

$$\chi^2 = \sum \frac{(n_e - n_t)^2}{n_t}$$

Pole	n_e	n_t	$(n_e - n_t)$	$(n_e - n_t)^2$	$\frac{(n_e - n_t)^2}{n_t}$
a	23	19,48	3,52	12,39	0,64
b	6	9,52	- 3,52	12,39	1,30
c	15	15,45	- 0,45	0,20	0,01
d	8	7,55	0,45	0,20	0,03
e	5	8,06	- 3,06	9,36	1,16
f	7	3,94	3,06	9,36	2,38
					$\Sigma = 5,52$

$$n_{ta} = \frac{(a+b) \cdot (a+c+e)}{N} = \frac{(23+6) \cdot (23+15+5)}{64} = 19,48$$

$$n_{tb} = \frac{(a+b) \cdot (b+d+f)}{N} = \frac{(23+6) \cdot (6+8+7)}{64} = 9,52$$

$$n_{tc} = \frac{(c+d) \cdot (a+c+e)}{N} = \frac{(15+8) \cdot (23+15+5)}{64} = 15,45$$

$$n_{td} = \frac{(c+d) \cdot (b+d+f)}{N} = \frac{(15+8) \cdot (6+8+7)}{64} = 7,55$$

$$n_{te} = \frac{(e+f) \cdot (a+c+e)}{N} = \frac{(5+7) \cdot (23+15+5)}{64} = 8,06$$

$$n_{tf} = \frac{(e+f) \cdot (b+d+f)}{N} = \frac{(5+7) \cdot (6+8+7)}{64} = 3,94$$

$$\alpha = 0,05$$

$$ss = (k-1) \cdot (w-1) = (2-1) \cdot (3-1) = 2$$

$$\chi^2_{\text{obliczone}} = 5,52$$

$$\chi^2_{\text{odczytane}(0,05)} = 5,991$$

$$\chi^2_{\text{obliczone}} < \chi^2_{\text{odczytane}(0,05)}$$

4/ obliczenia do tabeli korelacyjnej nr 4

$$\chi^2 = \sum \frac{(n_e - n_t)^2}{n_t}$$

Pole	n_e	n_t	$(n_e - n_t)$	$(n_e - n_t)^2$	$\frac{(n_e - n_t)^2}{n_t}$
a	14	9,06	4,94	24,40	2,69
b	15	17,00	- 2,00	4,00	0,24
c	6	8,94	- 2,94	8,64	0,97
d	52	54,62	- 2,62	6,86	0,13
e	108	102,51	5,49	30,14	0,29
f	51	53,87	- 2,87	8,24	0,15
g	7	9,32	- 2,32	5,38	0,58
h	14	17,49	- 3,49	12,18	0,70
i	15	9,19	5,81	33,76	3,67
					$\Sigma = 9,42$

$$n_{ta} = \frac{(a + b + c) \cdot (a + d + g)}{N} = \frac{(14 + 15 + 6) \cdot (14 + 52 + 7)}{282} = 9,06$$

$$n_{tb} = \frac{(a + b + c) \cdot (b + e + h)}{N} = \frac{(14 + 15 + 6) \cdot (15 + 108 + 14)}{282} = 17,00$$

$$n_{tc} = \frac{(a + b + c) \cdot (c + f + i)}{N} = \frac{(14 + 15 + 6) \cdot (6 + 51 + 15)}{282} = 8,94$$

$$n_{td} = \frac{(d + e + f) \cdot (a + d + g)}{N} = \frac{(52 + 108 + 51) \cdot (14 + 52 + 7)}{282} = 54,62$$

$$n_{te} = \frac{(d + e + f) \cdot (b + e + h)}{N} = \frac{(52 + 108 + 51) \cdot (15 + 108 + 14)}{282} = 102,51$$

$$n_{tf} = \frac{(d + e + f) \cdot (c + f + i)}{N} = \frac{(52 + 108 + 51) \cdot (6 + 51 + 15)}{282} = 53,87$$

$$n_{tg} = \frac{(g + h + i) \cdot (a + d + g)}{N} = \frac{(7 + 14 + 15) \cdot (14 + 52 + 7)}{282} = 9,32$$

$$n_{tb} = \frac{(g + h + i) \cdot (b + e + h)}{N} = \frac{(7 + 14 + 15) \cdot (15 + 108 + 14)}{282} = 17,49$$

$$n_{tc} = \frac{(g + h + i) \cdot (c + f + i)}{N} = \frac{(7 + 14 + 15) \cdot (6 + 51 + 15)}{282} = 9,19$$

$$\alpha = 0,05$$

$$ss = (k - 1) \cdot (w - 1) = (3 - 1) \cdot (3 - 1) = 4$$

$$\chi^2_{obliczone} = 9,42$$

$$\chi^2_{odczytane(0,05)} = 9,488$$

$$\chi^2_{obliczone} < \chi^2_{odczytane(0,05)}$$

5/ obliczenia do tabeli korelacyjnej nr 5

$$\chi^2 = \frac{(ad - bc)^2 N}{(a + b)(a + c)(b + d)(c + d)} = \frac{(151 \cdot 60 - 71 \cdot 27)^2 \cdot 309}{(151 + 71) \cdot (151 + 27) \cdot (71 + 60) \cdot (27 + 60)} = 35,01$$

$$\alpha = 0,05$$

$$ss = (k - 1) \cdot (w - 1) = (2 - 1) \cdot (2 - 1) = 1$$

$$\chi^2_{obliczone} = 35,01$$

$$\chi^2_{odczytane(0,05)} = 3,841$$

$$\chi^2_{obliczone} > \chi^2_{odczytane(0,05)}$$

$$r = \sqrt{\frac{\chi^2}{N \cdot (k-1)}} = \sqrt{\frac{35,01}{309 \cdot (2-1)}} = 0,336$$

$$V = \frac{ad - bc}{\sqrt{(a+b) \cdot (a+c) \cdot (b+d) \cdot (c+d)}} = \frac{151 \cdot 60 - 71 \cdot 27}{\sqrt{(151+71) \cdot (151+27) \cdot (71+60) \cdot (27+60)}} = 0,332$$

6/ obliczenia do tabeli korelacyjnej nr 6

$$\chi^2 = \sum \frac{(n_e - n_t)^2}{n_t}$$

Pole	n_e	n_t	$(n_e - n_t)$	$(n_e - n_t)^2$	$\frac{(n_e - n_t)^2}{n_t}$
a	42	16,18	25,82	666,67	41,20
b	19	29,50	- 10,50	110,25	3,74
c	8	23,32	- 15,32	234,70	10,06
d	18	29,31	- 11,31	127,92	4,36
e	87	53,45	33,55	1125,60	21,06
f	20	42,24	- 22,24	494,62	11,71
g	8	22,51	- 14,51	210,54	9,35
h	18	41,05	- 23,05	531,30	12,94
i	70	32,44	37,56	1410,75	43,49
					$\Sigma = 157,91$

$$n_{ta} = \frac{(a+b+c) \cdot (a+d+g)}{N} = \frac{(42+19+8) \cdot (42+18+8)}{290} = 16,18$$

$$n_{tb} = \frac{(a+b+c) \cdot (b+e+h)}{N} = \frac{(42+19+8) \cdot (19+87+18)}{290} = 29,50$$

$$n_{tc} = \frac{(a+b+c) \cdot (c+f+i)}{N} = \frac{(42+19+8) \cdot (8+20+70)}{290} = 23,32$$

$$n_{td} = \frac{(d + e + f) \cdot (a + d + g)}{N} = \frac{(18 + 87 + 20) \cdot (42 + 18 + 8)}{290} = 29,31$$

$$n_{te} = \frac{(d + e + f) \cdot (b + e + h)}{N} = \frac{(18 + 87 + 20) \cdot (19 + 87 + 18)}{290} = 53,45$$

$$n_{tf} = \frac{(d + e + f) \cdot (c + f + i)}{N} = \frac{(18 + 87 + 20) \cdot (8 + 20 + 70)}{290} = 42,24$$

$$n_{tg} = \frac{(g + h + i) \cdot (a + d + g)}{N} = \frac{(8 + 18 + 70) \cdot (42 + 18 + 8)}{290} = 22,51$$

$$n_{tb} = \frac{(g + h + i) \cdot (b + e + h)}{N} = \frac{(8 + 18 + 70) \cdot (19 + 87 + 18)}{290} = 41,05$$

$$n_{tc} = \frac{(g + h + i) \cdot (c + f + i)}{N} = \frac{(8 + 18 + 70) \cdot (8 + 20 + 70)}{290} = 32,44$$

$$\alpha = 0,05$$

$$ss = (k - 1) \cdot (w - 1) = (3 - 1) \cdot (3 - 1) = 4$$

$$\chi^2_{obliczone} = 157,91$$

$$\chi^2_{odczytane(0,05)} = 9,488$$

$$\chi^2_{obliczone} > \chi^2_{odczytane(0,05)}$$

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + N}} = \sqrt{\frac{157,91}{157,91 + 290}} = 0,593$$

$$V^2 = \frac{\chi^2}{N \cdot \min(k - 1), (w - 1)} = \frac{157,91}{290 \cdot 2} = 0,272$$

$$V = 0,521$$

KWESTIONARIUSZ ANKIETY

**pt.: „Zachowania pracowników w sytuacjach konfliktowych
wywołanych zmianami restrukturyzacyjnymi w przedsiębiorstwie”**

Instytut Socjologii Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach prowadzi badania dotyczące problematyki zachowań pracowniczych obserwowanych w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw. Badania mają charakter wyłącznie naukowy i stąd są w pełni anonimowe.

W związku z tym prosimy o pełne, szczere i wyczerpujące odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu tej ankiety.

Z góry dziękujemy za życzliwą współpracę

Katowice, 2005 r.

Kwadraty przy wybranej odpowiedzi prosimy zaznaczyć krzyżykiem, względnie odpowiednie numery odpowiedzi otoczyć kółkiem.

1. Jakim zmianom był(a) Pan(i) bezpośrednio poddany(a) w okresie zatrudnienia w obecnym zakładzie pracy? Można wybrać nie więcej niż 4 odpowiedzi.

- 1/ zmiana właściciela zakładu pracy
- 2/ zmiana siedziby
- 3/ zmiana na stanowiskach przełożonych
- 4/ przejście do innego działu zakładu pracy
- 5/ zmiana stanowiska pracy na równorzędne
- 6/ zmiana stanowiska pracy na lepsze - awans
- 7/ zmiana stanowiska pracy na gorsze - degradacja
- 8/ zmiana zakresu obowiązków
- 9/ zmiana czasu pracy
- 10/ obniżenie płacy
- 11/ znacząca podwyżka płacy
- 12/ zmiana narzędzi pracy (maszyn, przyrządów, oprogramowania)
- 13/ zmiana procedur pracy na moim stanowisku pracy
- 14/ podwyższenie moich kwalifikacji na skutek wymogów przełożonych
- 15/ przystąpienie do organizacji reprezentującej pracowników
- 16/ inne – jakie?

2. Czy Pana(i) zdaniem zmiany wprowadzane w zakładzie pracy były:

- | | | |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| 1/ konieczne | <input type="checkbox"/> tak | <input type="checkbox"/> nie |
| 2/ przydatne | <input type="checkbox"/> tak | <input type="checkbox"/> nie |
| 3/ pilne | <input type="checkbox"/> tak | <input type="checkbox"/> nie |
| 4/ uzgadniane z pracownikami | <input type="checkbox"/> tak | <input type="checkbox"/> nie |
| 5/ sprawnie przeprowadzone | <input type="checkbox"/> tak | <input type="checkbox"/> nie |

3. W jaki sposób zmiany, o których mowa wpłynęły na następujące czynniki w Pana(i) przypadku?

- | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|
| 1/ moje warunki pracy | <input type="checkbox"/> polepszyły się | <input type="checkbox"/> nie zmieniły się | <input type="checkbox"/> pogorszyły się |
| 2/ moje warunki płacowe | <input type="checkbox"/> polepszyły się | <input type="checkbox"/> nie zmieniły się | <input type="checkbox"/> pogorszyły się |
| 3/ moja efektywność pracy | <input type="checkbox"/> wzrosła | <input type="checkbox"/> nie zmieniła się | <input type="checkbox"/> zmalała |
| 4/ moje zadowolenie z pracy | <input type="checkbox"/> wzrosło | <input type="checkbox"/> nie zmieniło się | <input type="checkbox"/> zmalało |
| 5/ moje stosunki koleżeńskie | <input type="checkbox"/> polepszyły się | <input type="checkbox"/> nie zmieniły się | <input type="checkbox"/> pogorszyły się |
| 6/ moje stosunki z przełożonymi | <input type="checkbox"/> polepszyły się | <input type="checkbox"/> nie zmieniły się | <input type="checkbox"/> pogorszyły się |

4. Dowiedziawszy się o planowanych zmianach w przedsiębiorstwie jakie ma Pan(i) w stosunku do nich zwykle nastawienie? Proszę wybrać tylko jedną odpowiedź.

- | | | |
|--------------|-------------|--------------|
| 1/ pozytywne | 2/ obojętne | 3/ negatywne |
|--------------|-------------|--------------|

5. Jak często Pana(i) nastawienie okazywało się słuszne? Proszę wybrać tylko jedną odpowiedź i uzasadnić.

- | | | | | |
|-----------|-----------|------------|-----------|----------|
| 1/ zawsze | 2/ często | 3/ czasami | 4/ rzadko | 5/ nigdy |
|-----------|-----------|------------|-----------|----------|

ponieważ

.....

6. Jak Pan(i) najczęściej reaguje, gdy przeprowadzane są zmiany w Pana(i) miejscu pracy? Proszę wybrać tylko jedną odpowiedź.

- 1/ głośno sprzeciwiam się zmianom
- 2/ pozostaję z boku i czekam na reakcje innych osób
- 3/ staram się aktywnie uczestniczyć we wprowadzaniu zmian

Jeżeli zaznaczył(a) Pan(i) w pytaniu nr 6 odpowiedź 1 proszę odpowiedzieć na kolejne pytanie nr 7.

Jeżeli zaznaczył(a) Pan(i) w pytaniu nr 6 odpowiedź 2 lub 3 proszę przejść do pytania nr 8.

7. Jeżeli Pana(i) głośny sprzeciw na planowane zmiany nie zostaje przyjęty, co wówczas Pan(i) robi? Proszę wybrać tylko jedną odpowiedź.

- 1/ nadal sprzeciwiam się zmianom utrudniając ich wprowadzenie
- 2/ nie przeszkadzam we wprowadzaniu zmian, ale i w nich nie pomagam
- 3/ zmieniam zdanie pod wpływem przekonujących argumentów innych osób

8. W jakim stopniu wymienione poniżej obszary zmian w Pan(i) zakładzie pracy stwarzają Panu(i) problemy? Proszę zaznaczyć krzyżykiem kwadrat przy wybranej cyfrze, gdzie 5 oznacza najwięcej problemów, a 1 najmniej.

- 1/ przystosowanie się do zmian w procesie pracy np. nowe miejsce pracy, nowe narzędzia pracy

☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1

- 2/ przystosowanie się do zmian organizacyjnych np. nowy podział pracy, nowy zespół pracowników

☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1

- 3/ przystosowanie się do zmiany mojej pozycji zawodowej np. inny zakres odpowiedzialności, inny zakres samodzielności

☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1

- 4/ przystosowanie się do zmiany mojej pozycji społecznej np. zmiana warunków życia, nowy krąg znajomych

☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1

- 5/ przystosowanie się do zmiany wysokości zarobków

☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1

9. Jak często doznaje Pan(i) wymienionych poniżej uczuć, gdy w Pana(i) zakładzie pracy wprowadzane są zmiany?

1/ mam obawy przed porażką, bo wcześniejsze próby zmian też się nie udały

☐ zawsze ☐ często ☐ czasami ☐ rzadko ☐ nigdy

2/ czuję zmęczenie wprowadzaniem licznych zmian w krótkim czasie

☐ zawsze ☐ często ☐ czasami ☐ rzadko ☐ nigdy

3/ odczuwam strach przed negatywnymi skutkami zmiany

☐ zawsze ☐ często ☐ czasami ☐ rzadko ☐ nigdy

5/ z ciekawością oczekuję nowych możliwości jakie przyniosą zmiany

☐ zawsze ☐ często ☐ czasami ☐ rzadko ☐ nigdy

6/ liczę na korzyści osobiste dzięki wprowadzeniu zmian

☐ zawsze ☐ często ☐ czasami ☐ rzadko ☐ nigdy

10. Czego obawia się Pan(i) najczęściej, gdy w Pana(i) miejscu pracy wprowadzane są zmiany? Można wybrać nie więcej niż 2 odpowiedzi.

1/ zwolnienia z pracy

2/ spadku zarobków

3/ utraty wpływów, władzy

4/ wzrostu trudności pracy

5/ konieczności podniesienia swoich kwalifikacji

6/ konieczności pracy w innym niż dotychczasowe środowisku ludzi

11. Czego spodziewa się Pan(i) najczęściej, gdy w Pana(i) miejscu pracy wprowadzane są zmiany? Można wybrać nie więcej niż 2 odpowiedzi.

1/ lepszych warunków zatrudnienia

2/ możliwości wpływu na losy przedsiębiorstwa

3/ ułatwienia wykonywania pracy

4/ możliwości wzięcia udziału w kursach, szkoleniach

5/ szansy pracy z innymi niż dotychczas współpracownikami

12. Ponizej wymienione są możliwe przyczyny powstawania konfliktów przy wprowadzaniu zmian w przedsiębiorstwie. Jak często występują one w Pana(i) zakładzie pracy?

- 1/ brak rzetelnej informacji o potrzebie wprowadzenia zmiany
☐ zawsze ☐ często ☐ czasami ☐ rzadko ☐ nigdy
- 2/ brak rzetelnej informacji o planowanych metodach wprowadzenia zmiany
☐ zawsze ☐ często ☐ czasami ☐ rzadko ☐ nigdy
- 3/ brak skutecznego porozumiewania się w trakcie dokonywania zmiany
☐ zawsze ☐ często ☐ czasami ☐ rzadko ☐ nigdy
- 4/ kierownictwo narzuca odgórnie program zmian
☐ zawsze ☐ często ☐ czasami ☐ rzadko ☐ nigdy
- 5/ kierownictwo nie angażuje pracowników w podejmowanie decyzji dotyczących zmian
☐ zawsze ☐ często ☐ czasami ☐ rzadko ☐ nigdy

13. W jakim stopniu dokonywane zmiany wpłynęły na konflikty między pracownikami w Pana(i) zakładzie pracy?

- 1/ czy częstotliwość konfliktów stała się
☐ częstsza ☐ taka sama ☐ rzadsza
- 2/ czy natężenie konfliktów stało się
☐ silniejsze ☐ takie samo ☐ słabsze
- 3/ czy konflikty w sprawach ważnych dla dobra ogółu wybuchają
☐ częściej ☐ tak samo ☐ rzadziej
- 4/ czy konflikty w sprawach o małej wadze wybuchają
☐ częściej ☐ tak samo ☐ rzadziej
- 5/ czy konflikty między koleżeńskie stały się
☐ częstsze ☐ takie same ☐ rzadsze
- 6/ czy konflikty na linii pracownik – przełożony stały się
☐ częstsze ☐ takie same ☐ rzadsze

14. Jakie są w Pana(i) zakładzie pracy negatywne skutki konfliktów wynikłych na tle zmian? Proszę wybrać nie więcej niż 2, które Pana(i) zdaniem występują najczęściej.

- 1/ klimat podejrzliwości, braku zaufania
- 2/ pogłębianie się różnic między ludźmi
- 3/ brak ochoty do współpracy
- 4/ obniżenie wydajności pracy
- 5/ obniżenie jakości pracy
- 6/ utrata wykwalifikowanych pracowników

15. Jakie są w Pana(i) zakładzie pracy pozytywne skutki konfliktów wynikłych na tle zmian? Proszę wybrać nie więcej niż 2, które Pana(i) zdaniem występują najczęściej.

- 1/ rozwiązanie zadawnionych sporów
- 2/ zacieśnienie kontaktów między ludźmi
- 3/ sprawniejszy przepływ informacji
- 4/ wzrost zaangażowania się pracowników w sprawy firmy
- 5/ wzrost kreatywności
- 6/ wzrost efektywności działania

16. Jakie skutki konfliktów przeważają w Pana(i) zakładzie pracy?

1/ pozytywne

2/ negatywne

17. Czy konflikty w miejscu pracy powodują u Pana(i):

1/ duży stres

2/ niewielki stres

3/ pozostają obojętny(a)

18. Jak zachowuje się Pan(i) najczęściej w sytuacji konfliktowej? Proszę wybrać tylko jedną odpowiedź.

- 1/ staram się pogodzić cele własne i strony przeciwnej
- 2/ rezygnuję z niektórych własnych celów, licząc na realizację moich celów pozostałych
- 3/ ignoruję cele strony przeciwnej, dążąc do osiągnięcia wyłącznie celów własnych
- 4/ rezygnuję z własnych celów i pozwalam drugiej stronie na realizację jej zamierzeń
- 5/ wycofuję się szybko z konfliktu nie osiągając własnego celu i nie dyskutując o celach strony przeciwnej

19. Co najczęściej robi Pan(i), gdy znajdzie się w poważnej sytuacji konfliktowej z inną osobą w firmie? Proszę wybrać tylko jedną odpowiedź.

- 1/ staram się sam(a) rozwiązać konflikt
- 2/ szukam pomocy u bezpośredniego przełożonego
- 3/ zgłaszam sprawę do najwyższych władz przedsiębiorstwa
- 4/ oddaję sprawę w ręce związków zawodowych lub innej organizacji pracowniczej

20. Gdyby zaistniała sytuacja, w której Pan(i) popierał(a)by planowane zmiany, chociaż większość pracowników byłaby przeciwna, co zmusiłoby Pana(ią) do zachowania milczenia? Można wybrać nie więcej niż 2 odpowiedzi.

- 1/ nie chciał(a)bym sprzeciwiać się większości
- 2/ obawiał(a)bym się pogorszenia stosunków koleżeńskich
- 3/ staram się zawsze być solidarny(a) z najbliższymi współpracownikami
- 4/ bał(a)bym się, że osoby, z których zdaniem głośno się nie zgodzę, mogą się na mnie zemścić
- 5/ inne – jakie?

21. Co najczęściej może powodować, że ludzie nie wyrażają głośno swojego stanowiska, gdy mają inne zdanie niż przełożony? Można wybrać nie więcej niż 2 odpowiedzi.

- 1/ obawiają się gorszego traktowania
- 2/ nie chcą przysparzać sobie wrogów wśród wpływowych osób
- 3/ nie chcą podważać autorytetu przełożonego
- 4/ wierzą w nieomylność przełożonych
- 5/ nie obchodzi ich sytuacja przedsiębiorstwa
- 6/ inne – jakie?

22. Jeżeli istnieją w Pana(i) zakładzie pracy formalne lub nieformalne grupy pracowników, jak ocenia Pan(i) ich wpływ na losy przedsiębiorstwa:

- 1/ mają bardzo duży wpływ
- 2/ próbują być wpływowe, ale im się to nie udaje
- 3/ nie mają żadnego wpływu

23. Jak ocenia Pan(i) wpływ tych grup na pojedynczych pracowników?

- 1/ mają bardzo duży wpływ
- 2/ próbują być wpływowe, ale im się to nie udaje
- 3/ nie mają żadnego wpływu

24. Biorąc pod uwagę skutki wprowadzania zmian i spowodowane tym konflikty, czy jest Pan(i) zadowolony(a) z pracy w tym przedsiębiorstwie?

1/ raczej jestem zadowolony(a)

2/ raczej nie jestem zadowolony(a)

25. Gdyby w Pana(i) przedsiębiorstwie były wolne miejsca pracy, czy polecił(a)by Pan(i) je swoim znajomym?

1/ stanowczo tak

2/ raczej tak

3/ raczej nie

4/ stanowczo nie

26. Co ceni sobie Pan(i) najbardziej w pracy? Proszę wybrać jedną odpowiedź.

1/ pewność zatrudnienia

2/ przyzwoite zarobki

3/ możliwość rozwoju osobistego

4/ związki koleżeńskie

5/ możliwość stałej aktywności fizycznej i/lub umysłowej

27. Czy w Pana(i) domu rodzinnym istnieje tradycja pracy w zakładach przemysłowych?

1/ tak, od kilku pokoleń

2/ tak, począwszy od moich rodziców

3/ nie, jestem pierwszym(a) pracującym(a) w zakładzie przemysłowym

28. Jaki stosunek do pracy wyniósł(a) Pan(i) z domu rodzinnego?

1/ bardzo szanuję każdą pracę

2/ szanuję taką pracę, która pozwala mi zarobić na życie

3/ najchętniej bym nie pracował(a)

METRYCZKA

Płeć	<input type="checkbox"/> kobieta <input type="checkbox"/> mężczyzna
Wiek	<input type="checkbox"/> do 29 lat <input type="checkbox"/> 30-39 lat <input type="checkbox"/> 40-49 lat <input type="checkbox"/> 50 i więcej lat
Wykształcenie	<input type="checkbox"/> podstawowe <input type="checkbox"/> zawodowe <input type="checkbox"/> średnie ogólnokształcące <input type="checkbox"/> średnie techniczne <input type="checkbox"/> wyższe humanistyczne <input type="checkbox"/> wyższe techniczne
Całkowity staż pracy	<input type="checkbox"/> do 10 lat <input type="checkbox"/> 11-20 lat <input type="checkbox"/> 21-30 lat <input type="checkbox"/> 31-40 lat <input type="checkbox"/> 41 i więcej lat
Staż pracy w obecnym przedsiębiorstwie	<input type="checkbox"/> do 10 lat <input type="checkbox"/> 11-20 lat <input type="checkbox"/> 21-30 lat <input type="checkbox"/> 31-40 lat <input type="checkbox"/> 41 i więcej lat
Pracownik	umysłowy: <input type="checkbox"/> administracyjny <input type="checkbox"/> kadra zarządzająca fizyczny: <input type="checkbox"/> produkcja <input type="checkbox"/> usługi
Miejsce zamieszkania	<input type="checkbox"/> wieś <input type="checkbox"/> miasteczko (do 50 tys.) <input type="checkbox"/> miasto (powyżej 50 tys.)
Stan cywilny	<input type="checkbox"/> wolny / wolna <input type="checkbox"/> żonaty / zamężna
Stan rodzinny	<input type="checkbox"/> nie posiadam dzieci <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 i więcej
Pochodzenie społeczne	<input type="checkbox"/> chłopskie <input type="checkbox"/> robotnicze <input type="checkbox"/> rzemieślnicze <input type="checkbox"/> inteligenckie